



Assemblée générale

Distr. générale
21 avril 2015
Français
Original : anglais

Soixante-neuvième session
Point 148 de l'ordre du jour
Aspects administratifs et budgétaires
du financement des opérations de maintien
de la paix des Nations Unies

Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies : exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014 et budgets pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016

Rapport du Secrétaire général

Table des matières

	<i>Page</i>
Abréviations.	5
I. État des activités de maintien de la paix	7
II. Processus budgétaire, présentation des budgets et gestion financière.	14
III. Stratégie d'efficacité opérationnelle et de gestion responsable	15
A. Renforcement de la planification stratégique et opérationnelle et du déploiement, de la gestion et de la transition des opérations de maintien de la paix des Nations Unies	16
B. Faire en sorte que le Secrétariat, les États Membres et les autres parties prenantes aient la même appréciation de la situation de chacune des opérations des Nations Unies et des orientations futures des activités de maintien de la paix	26
C. Renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des opérations de paix des Nations Unies dirigées ou appuyées par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions	29
D. Continuer de renforcer et de professionnaliser les capacités institutionnelles d'analyse des défis stratégiques et opérationnels en cours et d'action pour les relever	47



E.	Conclusion	63
IV.	Exécution des budgets de l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014	64
A.	Analyse des écarts	64
B.	Mesures de gestion	76
V.	Ressources demandées pour l'exercice allant du 1 ^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016	78
VI.	État du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix au 30 juin 2014	103
VII.	Gestion du matériel appartenant aux contingents et sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées	104
A.	Gestion du matériel appartenant aux contingents	104
B.	Sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées	104
VIII.	Indemnisation en cas de décès ou d'invalidité	106
IX.	Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre	108
Annexes		
I.	Stratégie globale d'appui aux missions	109
II.	Le Centre de services régional	144

Résumé

Conformément à la résolution 59/296 de l'Assemblée générale, le présent rapport offre un aperçu général des aspects budgétaires et administratifs du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Il présente brièvement les initiatives que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions se proposent de prendre en 2015/16 en matière de gestion et donne aussi des informations actualisées sur la suite donnée aux demandes formulées par l'Assemblée dans sa résolution 66/264. On y trouvera également un tableau récapitulatif de l'exécution des budgets de ces opérations pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014 et des projets de budget pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016. Des chapitres sont consacrés à l'état du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix, à la gestion du matériel appartenant aux contingents, aux sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées, et à l'indemnisation en cas de décès ou d'invalidité. Enfin, on trouvera dans les deux annexes des renseignements sur la Stratégie globale d'appui aux missions et le Centre de services régional d'Entebbe.

Pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014, le montant total des dépenses s'est établi à 7 520,3 millions de dollars, alors que le montant approuvé avait été de 7 833,2 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature budgétisées, comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Utilisation des ressources financières

(En millions de dollars des États-Unis)

Composante maintien de la paix	1 ^{er} juillet 2013-30 juin 2014		Variation	
	Montant alloué	Dépenses	Montant	Pourcentage
Missions	7 437,3	7 136,8	300,5	4,0
Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi	68,5	68,5	–	0,0
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ^a	327,4	315,0	12,4	3,8
Total partiel	7 833,2	7 520,3	312,9	4,0
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	6,4	4,9	1,5	22,8
Total	7 839,6	7 525,2	314,4	4,0

^a Y compris le progiciel de gestion intégrée pour un montant de 18,7 millions de dollars.

On a estimé que le montant des ressources nécessaires aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016 s'élèverait à 8 491,8 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature, comme il est indiqué ci-après :

Ressources financières

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>1^{er} juillet 2014- 30 juin 2015 (montant alloué)</i>	<i>1^{er} juillet 2015- 30 juin 2016 (prévisions de dépenses)</i>	<i>Variation</i>	
			<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
Missions	8 065,8	8 082,0	16,2	0,2
Base de soutien logistique des Nations Unies à Brindisi	70,3	71,7	1,4	1,9
Compte d'appui aux opérations de maintien de la paix ^a	326,0	338,1	12,1	3,7
Total partiel	8 462,1	8 491,8	29,7	0,4
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4,6	4,6	–	–
Total	8 466,7	8 496,4	29,7	0,4

^a Y compris des crédits d'un montant de 20,1 millions de dollars pour 2014/15, et 31,3 millions de dollars pour 2015/16 au titre du progiciel de gestion intégrée.

Les décisions que l'Assemblée générale est invitée à prendre sont exposées au chapitre IX du présent report.

Abréviations

AMISOM	Mission de l'Union africaine en Somalie
BINUB	Bureau intégré des Nations Unies au Burundi
BINUCA	Bureau intégré des Nations Unies pour la consolidation de la paix en République centrafricaine
BNUB	Bureau des Nations Unies au Burundi
BNUUA	Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine
BSLB	Base de soutien logistique des Nations Unies
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
FARDC	Forces armées de la République démocratique du Congo
FDA	Alliance des forces démocratiques
FDLR	Forces démocratiques de libération du Rwanda
FINUL	Force intérimaire des Nations Unies au Liban
FISNUA	Force intérimaire de sécurité des Nations Unies pour Abyei
FNUOD	Force des Nations Unies chargée d'observer le désengagement
HCR	Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IPSAS	Normes comptables internationales pour le secteur public
LRA	Armée de résistance du Seigneur
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MANUI	Mission d'assistance des Nations Unies pour l'Iraq
MANUL	Mission d'appui des Nations Unies en Libye
MANUSOM	Mission d'assistance des Nations Unies en Somalie
MINUAD	Opération hybride Union africaine-Nations Unies au Darfour
MINUEE	Mission des Nations Unies en Éthiopie et en Érythrée
MINUK	Mission d'administration intérimaire des Nations Unies au Kosovo
MINUL	Mission des Nations Unies au Libéria
MINURCA	Mission des Nations Unies en République centrafricaine
MINURCAT	Mission des Nations Unies en République centrafricaine et au Tchad
MINURSO	Mission des Nations Unies pour l'organisation d'un référendum au Sahara occidental
MINUS	Mission des Nations Unies au Soudan
MINUSMA	Mission multidimensionnelle intégrée des Nations Unies pour la stabilisation au Mali

MINUSS	Mission des Nations Unies au Soudan du Sud
MINUSTAH	Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti
MINUT	Mission intégrée des Nations Unies au Timor-Leste
MISCA	Mission internationale de soutien à la Centrafrique sous conduite africaine
MISMA	Mission internationale de soutien au Mali sous conduite africaine
MISNUS	Mission de supervision des Nations Unies en République arabe syrienne
MJE	Mouvement pour la justice et l'égalité
MONUSCO	Mission de l'Organisation des Nations Unies pour la stabilisation en République démocratique du Congo
ONUCI	Opération des Nations Unies en Côte d'Ivoire
ONU-Femmes	Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
ONUSOM	Opération des Nations Unies en Somalie
ONUST	Organisme des Nations Unies chargé de la surveillance de la trêve
PAM	Programme alimentaire mondial
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'environnement
UNFICYP	Force des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre
UNITAR	Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche
UNMOGIP	Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies dans l'Inde et le Pakistan
UNPOS	Bureau politique des Nations Unies pour la Somalie
UNSOA	Bureau d'appui de l'ONU pour la Mission de l'Union africaine en Somalie

I. État des activités de maintien de la paix

1. Le maintien de la paix demeure l'une des activités les plus visibles, les plus difficiles et les plus essentielles des Nations Unies, preuve de la volonté des États Membres et du système des Nations Unies de lutter de concert contre les menaces qui pèsent sur la paix et la sécurité internationales. Forte de l'action du personnel en tenue et de civils spécialisés, les opérations de maintien de la paix s'emploient à faire régner la sécurité et la stabilité et à fournir un appui sur le plan politique et pour les phases initiales de consolidation de la paix, afin d'aider les pays à sortir des crises, à renforcer les bases de la paix et à progresser sur la voie de leur relèvement à long terme.

2. Actuellement, environ 120 000 membres du personnel en tenue et du personnel civil sont en poste dans 16 opérations de maintien de la paix. Malgré un climat d'austérité budgétaire, la demande en opérations de maintien de la paix des Nations Unies n'a cessé d'augmenter. Au cours des deux dernières années, le Conseil de sécurité a autorisé la transformation de deux missions internationales d'appui à la paix sous conduite africaine en opérations de paix des Nations Unies : au Mali, avec la création de la MINUSMA en 2013 (résolution 2100 (2013) du Conseil de sécurité), et en République centrafricaine, avec celle de la MINUSCA en 2014 (résolution 2149 (2014) du Conseil de sécurité). Avec l'apparition de nouvelles menaces et l'évolution rapide de la situation sur le terrain, il a fallu revoir les mandats ou dispositifs de plusieurs autres missions, dont la FNUOD et la MINUSS.

3. Alors que la demande en missions de maintien de la paix des Nations Unies ne cesse de s'accroître, les soldats de la paix des Nations Unies doivent opérer dans des conditions de moins en moins stables et très risquées. Il leur est demandé d'en faire toujours plus, qu'il s'agisse de la réforme du secteur de la sécurité, de l'extension de l'autorité de l'État ou du désarmement, en passant par toute une série de tâches en faveur de la consolidation de la paix et de la stabilisation. Par ailleurs, les soldats de la paix sont souvent déployés dans des endroits où il n'y a pas de paix à maintenir ni d'accord de paix à soutenir. Leur situation est encore compliquée par des menaces asymétriques, et notamment les attaques dont ils sont la cible, des conditions géographiques difficiles, le manque de ressources et des contraintes d'ordre logistique. Dans ce contexte, l'Organisation s'efforcera d'améliorer encore sa capacité de résistance opérationnelle et de réactivité stratégique, en veillant à la cohérence de ses interventions ainsi qu'à leur rentabilité grâce à des efforts plus soutenus en matière de planification, et elle s'emploiera à accroître la mobilité de ses effectifs, à réagir plus rapidement, à mieux protéger ses forces, à mettre l'accent sur la collecte de renseignements et leur analyse et à conclure des partenariats avec les organisations régionales et sous-régionales, ainsi qu'à renforcer ses capacités et à recourir davantage aux nouvelles technologies. L'encadrement de processus politiques globaux ouverts à tous demeurera l'objectif primordial des activités de maintien de la paix des Nations Unies. Les efforts resteront concentrés en Afrique, où plus de 80 % des soldats de la paix sont actuellement déployés.

4. En République démocratique du Congo, la MONUSCO continuera d'offrir ses bons offices au Gouvernement pour l'aider à respecter les obligations internationales qui lui incombent en vertu de l'Accord-cadre pour la paix, la sécurité et la coopération pour la République démocratique du Congo et la région. Aux côtés de l'Armée congolaise, la Mission a réussi à atténuer la menace posée par les

groupes armés dans l'est du pays et elle compte poursuivre ses efforts pour parvenir à neutraliser ces groupes. Il est toutefois probable que la sécurité ne pourra être pleinement rétablie et que les civils courront toujours des risques. L'organisation des prochaines élections à l'échelle locale, provinciale et nationale au cours des deux prochaines années, avec la tenue de l'élection présidentielle en novembre 2016, pourrait aussi donner jour à de nouveaux problèmes. En étroite collaboration avec le Bureau de l'Envoyé spécial pour la région des Grands Lacs, la MONUSCO continuera d'appliquer le mandat étendu qui lui a été confié sur les plans politique et militaire et en ce qui concerne l'état de droit, en suivant notamment les recommandations faites à l'occasion de l'examen stratégique de 2014 (S/2014/957).

5. En septembre 2014, la MINUSCA, dont le plein déploiement devrait être achevé d'ici à la fin d'avril 2015, est venue prendre la relève de la MISCA, qui était placée sous la conduite de l'Union africaine. Dans un contexte d'insécurité extrême, la nouvelle Mission a réagi vigoureusement face à la recrudescence des violences dans le pays en s'efforçant de rétablir l'ordre public et de consolider le dispositif de sécurité, y compris grâce au Centre opérationnel conjoint de Bangui (composé de la MINUSCA et du personnel militaire et de police). La MINUSCA continuera de s'efforcer de faire avancer le processus politique en apportant son appui aux autorités de transition, en encourageant le lancement d'initiatives de réconciliation au sein de la population et en protégeant les droits de l'homme. Elle étendra aussi ses opérations dans l'est du pays, grâce à l'opérationnalisation de plusieurs bureaux régionaux et locaux en 2015/16. Les grandes priorités de la Mission sont les suivantes : protection des civils, stabilisation, extension de l'autorité de l'État, lutte contre l'impunité par l'adoption de mesures temporaires d'urgence, promotion d'un accord de cessation des hostilités, désarmement, démobilisation et réintégration et assistance électorale. La MINUSCA soutiendra également la réforme du secteur de la sécurité et le redressement de l'économie nationale.

6. Depuis la flambée de violence de décembre 2013, la MINUSS connaît une crise complexe sur les plans politique et humanitaire et du point de vue de la sécurité. Conformément à la résolution 2155 (2014) du Conseil de sécurité, la Mission concentre ses efforts sur la protection des civils, la surveillance et les enquêtes en matière de droits de l'homme, l'instauration des conditions nécessaires à l'acheminement de l'aide humanitaire et l'appui au processus de paix engagé par l'Autorité intergouvernementale pour le développement, et notamment au mécanisme de surveillance et de vérification de l'application de l'accord de cessation des hostilités signé en janvier 2014. Les militaires et le personnel de police qui ont été récemment déployés ont facilité l'installation de bases opérationnelles avancées et la réalisation de patrouilles pour protéger les civils hors des locaux de la MINUSS. La Mission sera probablement amenée à appuyer le processus de transition ainsi que l'application d'un accord de paix complet entre les parties, si celles-ci parviennent à s'entendre.

7. À Abyei, les conditions d'opération de la FISNUA resteront difficiles et dépendront du règlement des problèmes en suspens entre les Gouvernements du Soudan et du Soudan du Sud, à savoir la mise en place d'institutions temporaires à Abyei, la localisation de la ligne médiane de la zone frontalière démilitarisée et sécurisée et la détermination du statut final du territoire. La FISNUA continuera d'appuyer le Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière, qui a été réactivé en juin 2014. Conformément aux recommandations qui ont été faites à l'occasion de l'examen stratégique de 2014 (S/2014/336) et approuvées par

le Conseil de sécurité dans sa résolution 2156 (2014), la FISNUA s'emploiera à favoriser une reprise du dialogue au sein de la population et à protéger les communautés d'Abyei grâce à sa stratégie multidimensionnelle de prévention et d'atténuation des conflits, ainsi qu'à appuyer encore davantage les programmes d'aide humanitaire et de relèvement rapide. Le Secrétaire général a déterminé que pour faciliter ces initiatives, il fallait reconfigurer l'équipe de direction de la FISNUA et nommer un civil au poste de chef de mission, pour séparer ces fonctions de celles de commandant de la Force. Cette reconfiguration ne demanderait pas de nouvelles ressources et peut être menée à bien dans les limites du budget de la FISNUA pour 2015/16.

8. La MINUAD a quelque peu amélioré son dispositif et ses résultats en suivant les recommandations qui lui ont été faites à l'occasion de son examen stratégique (S/2014/138). Sur fond d'aggravation de la violence intercommunautaire et de déplacements de civils, la MINUAD a su faire preuve de davantage de réactivité pour assurer la protection physique des déplacés et les populations vulnérables, en intensifiant son soutien aux efforts de médiation engagés à l'échelon local. En 2015/16, la MINUAD aura pour priorités d'améliorer l'accès aux populations et de renforcer ses capacités d'alerte précoce, de permettre le bon acheminement de l'aide humanitaire et d'aider l'Autorité régionale pour le Darfour à appliquer le Document de Doha pour la paix au Darfour et à mettre en œuvre la Stratégie de développement du Darfour, en collaboration avec l'équipe de pays des Nations Unies. Suite à l'annonce par le Président du Soudan d'une initiative en faveur du dialogue national, la MINUAD continuera également de travailler en coordination avec le Groupe de mise en œuvre de haut niveau de l'Union africaine pour faciliter la tenue d'un dialogue national sans exclusive en ce qui concerne la situation au Darfour. Comme demandé par le Conseil de sécurité dans sa résolution 2173 (2014), l'évaluation menée en février 2015 de l'état d'application des recommandations faites à l'occasion de l'examen stratégique viendra informer la définition des options possibles en ce qui concerne le mandat futur de la Mission, sa configuration et ses priorités.

9. Au Mali, la MINUSMA continuera d'étendre sa présence dans le nord pour y stabiliser les principaux foyers de population et protéger les civils, y compris face à la menace que représentent les groupes armés dans la région. La Mission continuera aussi à appuyer le rétablissement pacifique de l'autorité de l'État dans tout le pays et à encourager le dialogue politique et la réconciliation nationale, y compris dans le cadre du dialogue intermalien animé par l'Algérie. Avec plus de 75 % de ses hommes actuellement déployés sur le terrain et face à la multiplication des violences intercommunautaires et des attaques dont elle est la cible de la part de criminels et d'extrémistes, la MINUSMA s'attachera à consolider sa présence dans le nord du Mali et à renforcer sa capacité d'y venir en aide aux populations locales. Elle mettra l'accent sur les activités d'encadrement pour améliorer la sécurité sur le terrain, y compris en ralliant toutes les parties à des mécanismes efficaces de cessez-le-feu afin d'empêcher de nouvelles violences, en faisant retomber les tensions et en encourageant l'adoption de mesures de confiance dans les zones contestées. Pour que la MINUSMA puisse s'acquitter avec succès de son mandat, il est essentiel de renforcer les mesures de protection de la force, y compris en dispensant les formations requises et en fournissant l'équipement nécessaire aux militaires et forces de police et en leur apportant un soutien logistique plus efficace. Les processus de cantonnement volontaire et de désarmement, démobilisation et

réintégration, la reconstruction des secteurs de la justice et de la sécurité au Mali, la promotion et la protection des droits de l'homme et la facilitation de l'aide humanitaire sont aussi des domaines d'activité clefs pour la Mission.

10. Les problèmes transfrontières ne laissent d'être extrêmement préoccupants en Afrique de l'Ouest, y compris les risques posés par les activités des mercenaires et des miliciens le long de la frontière entre le Libéria et la Côte d'Ivoire. La propagation de l'épidémie de maladie à virus Ebola en Afrique de l'Ouest en 2014 est venue révéler la porosité des frontières et les problèmes qu'elle pose en termes de santé et de sécurité, ainsi que sur le plan politique. Conséquence de la crise, les mesures de coopération intermissions entre la MINUL et l'ONUCI visant à atténuer les risques le long de la frontière ivoiro-libérienne ont dû être suspendues. L'épidémie de l'Ebola risque de se solder par un recul de plusieurs années par rapport aux progrès accomplis en termes de stabilisation et de développement, en particulier dans les pays les plus touchés. Les deux missions continueront de travailler en étroite collaboration avec la CEDEAO et d'autres partenaires pour régler les problèmes transfrontières et assurer la consolidation de la paix au Libéria et en Côte d'Ivoire.

11. Au Libéria, la MINUL a aidé le Gouvernement et ses partenaires à gérer la crise sans précédent résultant de l'épidémie de maladie à virus Ebola. Après la création de la MINUAUCE en septembre 2014, la MINUL s'est concentrée sur les activités relevant de son mandat qu'elle pouvait mettre en œuvre dans le contexte de l'épidémie de l'Ebola, y compris l'offre de conseils et d'un concours aux organismes de sécurité libériens pour leur permettre de maintenir l'ordre public. La MINUL a également continué de prêter son concours pour remédier aux causes profondes du conflit qui avait déchiré le Libéria. Par sa résolution 2190 (2014), le Conseil de sécurité a décidé de suspendre le retrait du personnel en tenue de la MINUL jusqu'à ce qu'il soit convaincu que le virus de l'Ebola ne constitue plus une menace pour la paix et la stabilité au Libéria. Il a également recentré le mandat de fond de la MINUL, en accordant la priorité aux activités relatives à l'appui politique, aux réformes des secteurs de la sécurité et de l'état de droit et à la protection des civils.

12. En Côte d'Ivoire, l'ONUCI a aidé le Gouvernement à stabiliser la situation sur le plan de la sécurité, à renforcer l'état de droit, à mener à bien la réforme du secteur de la sécurité et à désarmer et démobiliser les ex-combattants. En faisant appel autant que possible aux bons offices du Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général, l'ONUCI continuera, entre autres priorités, d'appuyer le dialogue politique et la réconciliation, la protection des civils, la stabilisation, ainsi que la réforme rapide du secteur de la sécurité et le processus de désarmement, de démobilisation et de réintégration. Même si elle doit procéder à la reconfiguration de sa composante militaire et au transfert progressif de ses responsabilités en matière de sécurité au Gouvernement, la Mission s'emploiera à améliorer les conditions sur le plan politique et du point de vue de la sécurité, d'autant que le pays doit se préparer à l'élection présidentielle de 2015. À cette fin, par sa résolution 2162 (2014), le Conseil de sécurité a autorisé la création, pour une période initiale d'un an, d'une force d'intervention rapide au sein des effectifs militaires actuels de la Mission, qui peut être configurée pour réagir rapidement en cas d'incident. Dans le cadre de la coopération intermissions avec la MINUL, cette force, une fois déployée, sera également envoyée au Libéria pour renforcer

temporairement la MINUL et lui permettre de s'acquitter de son mandat en cas de dégradation grave de la situation sur le terrain sur le plan de la sécurité.

13. Au Sahara occidental, la MINURSO a continué de surveiller le respect des accords militaires et du régime de cessez-le-feu par les parties en menant des patrouilles terrestres et aériennes et en effectuant des visites au sein des unités de l'Armée royale marocaine et des forces militaires du Front Polisario. Dans le cadre de l'exécution de son mandat, la MINURSO continuera de rechercher des occasions de favoriser un dialogue constructif avec les deux parties dans l'espoir de faire retomber les tensions. Elle étudiera aussi avec les parties les éventuelles précisions à apporter aux accords militaires, et la possibilité de renforcer ses capacités, et peut-être même ses moyens de surveillance. Elle continuera également de faciliter l'accomplissement de progrès en ce qui concerne les dimensions humaines du conflit, en déployant du personnel militaire et des policiers en appui au Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés dans le cadre de son programme de mesures de confiance. La persistance des problèmes de sécurité et l'impasse politique dans laquelle le pays s'est enlisé continuent d'empêcher la MINURSO de s'acquitter correctement de son mandat.

14. Au Moyen-Orient, il faut s'attendre à une période de volatilité et d'instabilité politique. Sur fond de dégradation rapide de la situation au Golan, la FNUOD a dû déménager temporairement par mesure de précaution et quitter le camp Faouar et un certain nombre de ses positions dans la zone de séparation pour le secteur Alpha. Dans un avenir proche, la FNUOD sera sans doute confrontée à des problèmes qui justifieront de nouveaux ajustements au niveau de ses activités et de son dispositif opérationnels pour qu'elle puisse s'acquitter de son mandat. Conformément à la demande faite par le Conseil de sécurité au Secrétaire général, les mesures qui doivent être prises pour donner à la FNUOD les moyens de mener à bien son mandat sont actuellement à l'étude, y compris en ce qui concerne les options envisageables pour lui permettre de surveiller le cessez-le-feu et la séparation des forces alors que les conditions de sécurité risquent d'entraver ses opérations dans la zone de séparation et la zone de limitation du côté Bravo.

15. Malgré les tensions agitant l'ensemble du territoire libanais, la FINUL continuera à faire tampon contre les risques qui pourraient menacer la stabilité atteinte dans le sud du pays. Le succès de son mandat reposera sur la solidité de son partenariat avec les Forces armées libanaises et l'étroitesse de leur coopération sur terre comme en mer. Ce partenariat et cette coopération seront aussi d'une importance cruciale pour permettre aux Forces armées libanaises d'assumer progressivement la sécurité dans la zone d'opérations de la FINUL et les eaux territoriales libanaises d'une manière durable et efficace. La FINUL continuera par ailleurs de revoir régulièrement son plan d'urgence.

16. À Chypre, l'UNFICYP a joué un rôle clef en maintenant le calme et la stabilité dans la zone tampon et en facilitant les contacts entre les parties et leur adoption de mesures de confiance. Seul interlocuteur crédible pour les parties, l'UNFICYP jouit d'une position unique pour faire office de médiateur afin de régler les différends intercommunautaires. La Force a également soutenu le Conseiller spécial dans ses bons offices. Parallèlement aux pourparlers en cours, et comme demandé par le Conseil de sécurité, elle continuera d'affiner ses plans d'urgence pour être prête, au cas où un accord serait conclu, à en appuyer l'application.

17. La MINUK a continué de s'acquitter de son mandat au Kosovo en application de la résolution 1244 (1999) du Conseil de sécurité et d'encourager les échanges entre Belgrade et Pristina dans le cadre du dialogue facilité par l'Union européenne. Conformément au premier accord de principes gouvernant la normalisation des relations, conclu en avril 2013, la tenue d'élections municipales en novembre 2013 a conduit à la mise en place de nouvelles autorités municipales dans les municipalités à majorité serbe du nord du Kosovo. La MINUK a joué un rôle de premier plan pour réunir les acteurs concernés à l'échelle locale et internationale afin de maintenir la stabilité, de permettre l'accomplissement de progrès dans l'application des accords facilités par l'Union européenne et d'améliorer les relations intercommunautaires. En 2015/16, la MINUK continuera de s'employer à ce que les progrès accomplis par les dirigeants de Belgrade et Pristina trouvent leur expression concrète sur le terrain.

18. En Haïti, la MINUSTAH a continué de collaborer étroitement avec le Gouvernement pour parvenir à maintenir un calme et une stabilité relatifs. Sur le front politique, les différents acteurs n'ont pas réussi à s'entendre sur un cadre juridique pour organiser les élections locales et législatives, qui n'ont pourtant que trop tardé. La présidentielle ainsi que les autres élections devraient toutefois être organisées pendant le deuxième semestre de 2015. La MINUSTAH continuera de se concentrer sur les principaux domaines d'activité relevant de son mandat, y compris le renforcement de la Police nationale d'Haïti, avec des effectifs de 15 000 agents d'ici à 2016. Compte tenu de la relative stabilité atteinte et des progrès accomplis, une réduction de l'empreinte militaire de la Mission et une rationalisation de sa présence civile ont été recommandées. Conformément à cette approche proposée, le Conseil de sécurité a décidé que la composante militaire de la MINUSTAH serait ramenée de cinq à deux bataillons d'ici à juin 2015.

19. La situation sur le plan de la sécurité en Somalie reste volatile. Les offensives militaires qu'ont menées conjointement l'AMISOM et l'Armée nationale somalienne contre les Chabab ont donné des résultats concrets, en permettant de reprendre de nombreuses villes. Ceci étant, les Chabab représentent toujours une grave menace en raison de leur recours permanent à des tactiques asymétriques et de leur influence croissante à l'échelle sous-régionale. Compte tenu des étapes définies par le Gouvernement dans son programme « Vision 2016 », l'AMISOM et l'Armée nationale somalienne auront encore besoin d'un soutien pour pouvoir mener d'autres opérations militaires et stabiliser les territoires récupérés, notamment en ce qui concerne la vérification des antécédents et la formation des policiers qui doivent être déployés aux côtés des forces de sécurité locales, comme prévu dans le plan de stabilisation du Gouvernement. L'UNSOA continue d'apporter un soutien logistique à l'AMISOM et à l'Armée nationale somalienne, comme le Conseil de sécurité l'y a autorisé dans ses résolutions 2124 (2013) et 2182 (2014). Le Bureau a soutenu efficacement la deuxième offensive de l'Armée nationale somalienne et de l'AMISOM, baptisée « Opération océan Indien », qui a été lancée en août 2014 pour récupérer les districts et les villes qui étaient passées sous le contrôle des Chabab le long de la côte. Compte tenu de la nécessité pour l'AMISOM d'adapter ses opérations à l'évolution des menaces présentées par les Chabab, ainsi qu'à d'autres nouveaux défis, le Département de l'appui aux missions devra savoir faire preuve de souplesse et de dynamisme pour lui apporter le soutien dont elle aura besoin. Il faudra aussi maintenir des contacts étroits avec les États Membres sur les plans opérationnel et stratégique en faisant fond sur le nouveau mécanisme de

coordination et de communication qui fait le lien entre la Mission, les principaux donateurs et les pays fournisseurs de contingents. Dans le même temps, le Département des opérations de maintien de la paix continuera à suivre les progrès réalisés par rapport aux critères en vigueur pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies, tels qu'ils ont été révisés par la mission conjointe Union africaine-Organisation des Nations Unies en 2013 et conformément à la résolution 2182 (2014) du Conseil de sécurité.

20. Compte tenu de ces développements, le Secrétaire général a lancé un examen des opérations de paix, qui est l'occasion d'observer les tendances dans toutes les opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales, en se demandant si elles sont à même de répondre aux besoins dans le contexte mondial actuel et s'il est possible de les rendre plus efficaces et efficientes et mieux adaptées aux besoins des populations locales. Le Secrétaire général a nommé un groupe indépendant d'experts de haut niveau ayant une connaissance approfondie des opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales et des compétences diverses pour prendre part à cet examen. Ce groupe est chargé de prendre la mesure des nouvelles attentes et d'examiner ce que l'Organisation peut faire pour promouvoir la paix, aider les pays qui sont pris dans des conflits et s'assurer que les opérations de maintien de la paix des Nations Unies et les missions politiques spéciales restent efficaces dans un contexte mondial en évolution. Parallèlement, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront de s'employer à améliorer l'efficacité opérationnelle et les résultats des opérations de maintien de la paix en cours. On s'efforcera de promouvoir des approches et une compréhension communes des enjeux, des priorités et des possibilités concernant les différentes missions de maintien de la paix entre le Conseil de sécurité, l'Assemblée générale, les pays qui fournissent des contingents et du personnel de police et les autres acteurs, y compris les organisations régionales et sous-régionales.

21. Le tableau 1 offre une vue d'ensemble de l'évolution des ressources des opérations de maintien de la paix pour les exercices 2008/09 à 2015/16.

Tableau 1
Récapitulatif des ressources financières et humaines des opérations de maintien de la paix, exercices 2009/10 à 2015/16

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	
<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Montants effectifs</i>						<i>Montant approuvé</i>	<i>Montants prévus</i>
Ressources financières (montants bruts)								
Missions de maintien de la paix et UNSOA	7 200,2	7 175,8	7 152,9	6 889,3	7 136,8	8 065,8	8 082,0	
BLSB	57,9	68,1	64,3	68,6	68,5	70,3	71,7	
Compte d'appui (progiciel de gestion intégrée inclus)	318,5	341,4	344,8	329,7	315,0	326,0	338,1	
Total	7 576,6	7 585,3	7 562,0	7 287,6	7 520,3	8 462,1	8 491,8	
Total partiel (BSLB et compte d'appui)	376,4	409,5	409,1	398,3	383,5	396,4	409,8	

	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16
<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Montants effectifs</i>					<i>Montant approuvé</i>	<i>Montants prévus</i>
Missions en cours (UNMOGIP et ONUST incluses, UNSOA non comprise)	17	16	16	16	15	16	16
	<i>Approuvés</i>						
Effectifs approuvés							
Personnel des Nations Unies en tenue ^a	113 613	111 537	112 554	110 098	113 326	127 138	120 684
Personnel de l'AMISOM en tenue ^b	8 270	12 270	17 731	17 731	22 126	22 126	22 126
Personnel civil des missions ^c	26 927	26 391	24 291	23 694	22 808	22 542	21 475
Personnel civil d'appui aux missions ^d	1 759	1 919	1 859	1 852	1 855	1 882	1 919

^a Effectif le plus élevé autorisé par le Conseil de sécurité (UNMOGIP et ONUST incluses mais UNSOA non compris).

^b Effectif autorisé le plus élevé.

^c Hors Base de soutien logistique et compte d'appui, mais y compris ONUST, UNMOGIP et UNSOA.

^d Postes et emplois financés au moyen du compte d'appui et Base de soutien logistique.

II. Processus budgétaire, présentation des budgets et gestion financière

22. Le Secrétariat continue d'améliorer la procédure d'établissement des budgets afin de faciliter la tâche de l'Assemblée générale pour ce qui est d'examiner les budgets des opérations de maintien de la paix. À cette fin, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité et les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont apporté en 2014 un certain nombre de changements à la procédure d'établissement des budgets pour faire en sorte que l'examen des budgets au Siège prenne moins de temps et permettre une meilleure coordination entre toutes les parties concernées. Des enseignements ont été tirés de cette initiative et, pour l'exercice 2015/16, une des nouveautés est que les budgets des missions seront présentés au Contrôleur de l'ONU par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions après qu'ils auront été examinés et approuvés.

23. Le renforcement du dialogue avec les entités exécutantes lors de l'examen du budget au Siège afin d'obtenir des explications et de régler les problèmes s'est avéré efficace et il se poursuivra. Le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continuera de participer au processus d'examen dès le début et donnera ses avis en ce qui concerne l'application du Règlement financier et des règles de gestion financière, les consignes applicables à l'élaboration et à l'examen des prévisions budgétaires et des rapports sur l'exécution du budget, selon les besoins, ainsi que les attentes des organes délibérants.

24. Les priorités stratégiques de chaque mission sont clairement définies au début du processus budgétaire, grâce aux orientations stratégiques sur la dotation en ressources établies par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions en fonction des priorités opérationnelles de chaque mission. Cette démarche stratégique permet aux missions de déterminer le

montant des ressources dont elles ont besoin pour s'acquitter de leur mandat. Définir des objectifs stratégiques avant d'élaborer les projets de budget détaillés des missions permet de donner une orientation plus précise au processus budgétaire et de dresser l'esquisse générale du financement des opérations de maintien de la paix. Ce dialogue initial, auquel participe la direction de chaque mission, permet de s'assurer que les objectifs prioritaires sont pris en compte dès le début de l'élaboration du budget. Les montants prévus par les missions dans leur projet de budget correspondent à leurs dépenses opérationnelles et aux dépenses afférentes aux ressources humaines et au personnel militaire et de police dont elles ont besoin pour exécuter les activités prescrites. Le processus budgétaire est organisé de manière à garantir que les ressources demandées permettent d'obtenir le plus de résultats concrets possible compte tenu de la nécessité de maîtriser les dépenses et de gérer rationnellement les ressources.

25. Les instructions sur l'établissement du budget diffusées tous les ans par le Contrôleur donnent les principes et méthodes à appliquer pour établir les prévisions de dépenses, ce qui renforce le respect du principe de responsabilité pour ce qui est de la soumission des documents budgétaires et la clarté des demandes de ressources. À cet égard, les formulaires servant à établir les budgets ont été examinés et simplifiés, notamment pour prendre en compte le nouveau taux standard de remboursement aux pays fournissant des contingents et du personnel de police qui a été approuvé par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/281.

26. Enfin, la première série d'états financiers conformes aux normes IPSAS ayant été établis avec succès, le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité continuera d'assurer la transition vers une conformité durable aux normes IPSAS au sein de l'Organisation. Par ailleurs, ce sont encore une fois les opérations de maintien de la paix qui ont ouvert la voie avec la mise en service à titre pilote d'Umoja-Extension 1 par la MINUSTAH. Ce module du progiciel sera mis en service dans toutes les opérations de maintien de la paix au cours de l'exercice 2015/16. Les avantages offerts par Umoja apparaîtront alors plus clairement, car l'Organisation aura standardisé un plus grand nombre d'opérations à l'échelle mondiale, ce qui permettra notamment de mieux gérer les ressources et de disposer d'informations plus détaillées et plus fiables pour l'établissement des budgets et la gestion financière.

III. Stratégie d'efficacité opérationnelle et de gestion responsable

27. Les activités du Secrétariat relatives aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies au cours du prochain cycle budgétaire seront guidées par quatre objectifs stratégiques. Premièrement, le Secrétariat renforcera la planification des étapes de déploiement, de gestion et de transition des opérations. Deuxièmement, il s'emploiera à faire en sorte que lui-même, les États Membres et les autres parties prenantes, notamment les organisations régionales et sous-régionales, aient une position et une démarche communes en ce qui concerne les orientations futures des opérations de maintien de la paix et partagent la même appréciation de la situation de chaque opération. Troisièmement, il renforcera l'efficacité et l'efficacité des missions des Nations Unies ainsi que le degré d'harmonisation de leurs activités. En

dernier lieu, il perfectionnera les capacités spécialisées de l'Organisation pour lui permettre d'analyser et de relever les défis stratégiques et opérationnels.

28. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront ainsi de renforcer les capacités d'intervention stratégique, l'efficacité opérationnelle et la gestion responsable des opérations de maintien de la paix. L'expérience acquise récemment au Mali, en République centrafricaine et au Soudan du Sud a mis en évidence la nécessité de planifier et de gérer des déploiements rapides d'effectifs importants dans des zones sujettes à des menaces de plus en plus asymétriques, à de graves problèmes d'infrastructure et à une forte instabilité. Pour améliorer l'exécution des mandats tout en assurant la sécurité du personnel des Nations Unies, il faudra renforcer les capacités de maintien de la paix, notamment grâce aux nouvelles technologies, à des activités de renseignement plus efficaces et à une meilleure capacité d'apprécier la situation. Une autre priorité consistera à approfondir encore les partenariats régionaux. Les organisations régionales et sous-régionales et d'autres missions parallèles jouent un rôle important dans les situations de crise, que ce soit par leur engagement politique, par des moyens spécialisés qu'elles détiennent ou par leur capacité d'assurer le relais.

A. Renforcement de la planification stratégique et opérationnelle et du déploiement, de la gestion et de la transition des opérations de maintien de la paix des Nations Unies

29. L'élaboration de stratégies et de plans globaux pleinement intégrés ainsi que de directives opérationnelles énonçant clairement une suite d'activités sur des questions propres à une mission restera une priorité majeure qui guidera l'action des Nations Unies sur le terrain. L'amélioration de la planification grâce à des processus d'évaluation non exclusifs et au dialogue avec toutes les parties prenantes demeure indispensable pour l'adoption de mandats clairs et réalistes et leur exécution sur place.

30. Le Secrétariat procède périodiquement à des examens stratégiques afin de déterminer les possibilités et les priorités pour certaines opérations de maintien de la paix et d'accorder les mandats avec les moyens, les capacités et les ressources financières demandés. Effectués en général avant le renouvellement des mandats ou en cas d'évolution de la situation sur le terrain, ces examens stratégiques sous-tendent les recommandations du Secrétaire général au Conseil de sécurité. Ils ne peuvent donc pas toujours être synchronisés avec les cycles budgétaires. On essaie donc par tous les moyens de bien agencer les processus d'évaluation et de planification et de permettre que des ajustements conformes aux recommandations issues des examens stratégiques qui ont été entérinées par le Conseil de sécurité soient apportés au budget. Depuis juin 2013, des examens stratégiques ont été effectués pour la MINUSMA, la MINUSTAH, la MONUSCO, la MINUAD, la FISNUA, la MINUL et l'ONUCI, tandis que le mandat de la MINUSS a été modifié.

Élaboration et mise en œuvre de stratégies, programmes et directives intégrés

31. Les équipes opérationnelles intégrées du Bureau des opérations du Département des opérations de maintien de la paix restent le principal point de jonction entre le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux

missions. Elles jouent un rôle de premier plan pour ce qui est de donner aux missions des conseils politiques et stratégiques et un appui opérationnel sur des questions quotidiennes propres à chacune, en coordination avec leurs homologues du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, du Bureau des affaires militaires, de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation, ainsi que du Département de l'appui aux missions. Pour permettre aux opérations de maintien de la paix d'exécuter avec succès leurs mandats, il est indispensable d'élaborer des stratégies intégrées qui tiennent compte des réalités politiques et militaires, des contraintes logistiques et des moyens nécessaires.

32. La souplesse qui caractérise la configuration des équipes opérationnelles intégrées et des moyens mis à leur disposition, ainsi que l'a envisagée l'Assemblée générale, fait qu'elles sont modulables et permet une utilisation optimale des ressources. À cet égard, le Département des opérations de maintien de la paix examine régulièrement les ressources de ces équipes en tenant compte de ses hypothèses stratégiques quant aux besoins actuels et futurs. Dans son rapport sur le budget du compte d'appui (A/69/750), le Secrétaire général a proposé de regrouper la Division Asie et Moyen-Orient et la Division Europe et Amérique latine. Cette proposition tient compte également des suppressions et des transferts de postes dus au fait que l'appui à la MANUA serait de la responsabilité du Département des affaires politiques, et non plus du Département des opérations de maintien de la paix. La nouvelle division fournirait des orientations politiques, des conseils stratégiques et un appui opérationnel aux missions suivantes : MINURSO, MINUSTAH, FNUOD, FINUL, UNFICYP, MINUK, UNMOGIP et ONUST.

33. Dans le domaine de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, le Département des opérations de maintien de la paix élabore actuellement d'autres directives et supports de formation sur le maintien de l'ordre, la réforme du secteur de la sécurité, le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la lutte antimines, la justice et l'administration pénitentiaire. À la suite de la publication du premier volume des notes d'orientation techniques intégrées sur la réforme de l'appareil de sécurité, un module de formation a été mis au point et dispensé au personnel des Nations Unies en Côte d'Ivoire, et des cours supplémentaires sont prévus pour 2015/16. Par ailleurs, l'élaboration de directives sur la lutte contre la criminalité transnationale organisée, les enfants, la réforme du secteur de la sécurité et le suivi et l'évaluation de celle-ci sera achevée en 2015. La nécessité de continuer d'élaborer des directives sur la réforme du secteur de la sécurité a été soulignée par le Conseil de sécurité dans sa résolution 2151 (2014), dans laquelle il a aussi estimé que cette question était primordiale, en tant qu'élément clef des mandats des missions de maintien de la paix, et que les hauts responsables avaient la tâche importante de fournir un appui sur les aspects politiques de cette réforme.

34. Le Service de la lutte antimines de l'ONU coordonne l'élaboration des directives sur la lutte contre les engins explosifs improvisés destinées à faciliter le déploiement du personnel dans les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Il coordonne aussi la mise à jour de la politique de lutte antimines de 2003 de l'ONU sur l'aide aux victimes, qui donnera aux programmes de lutte antimines sur le terrain des indications sur l'aide à apporter aux victimes de mines et de restes explosifs de guerre. En 2015/16, il continuera de promouvoir des approches intégrées et l'application des Directives techniques internationales sur les munitions, comme cela a été le cas à l'ONUCI, à la MONUSCO, au BINUCA et à la

MINUSS. À cet égard, il a beaucoup contribué à l'élaboration du programme SaferGuard qui facilite l'application de ces directives.

35. En ce qui concerne le rôle de la police dans les opérations internationales de maintien de la paix, dans sa résolution 2185 (2014), le Conseil de sécurité a rappelé que les fonctions de police des opérations de maintien de la paix pouvaient consister à apporter un soutien opérationnel à la police et aux autres institutions de maintien de l'ordre du pays hôte; à assurer à titre provisoire des services de police et de maintien de l'ordre; et à appuyer la réforme, la restructuration et le renforcement des institutions de maintien de l'ordre du pays hôte. Le Département des opérations de maintien de la paix continue d'étouffer le cadre d'orientation stratégique concernant le rôle de la police dans les opérations internationales de maintien de la paix. En se fondant sur la politique générale concernant l'action de la Police des Nations Unies dans le cadre des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, adoptée en décembre 2013, il a commencé l'élaboration des directives auxiliaires portant sur les quatre domaines suivants : administration, renforcement des capacités, commandement et opérations. En 2015/16, les directives, les cours et les méthodes de recrutement seront diffusés à toutes les opérations. L'objectif est de mettre en place, pour renforcer l'efficacité de la Police des Nations Unies sur le terrain, des normes, des manuels et des programmes de formation sur le maintien de l'ordre qui soient acceptés au plan international.

36. Avec l'aide de plus de 200 experts issus de plus de 40 États Membres, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions se sont attelés à une tâche ambitieuse, à savoir l'élaboration de normes concernant les unités militaires. Les commandants des forces et les officiers d'état-major pourront s'appuyer sur ces normes pour planifier et conduire les opérations, ce qui renforcera l'efficacité opérationnelle et la sécurité sur le terrain. Des directives détaillées décrivant l'organisation et les responsabilités du quartier général des forces viendront compléter ces normes. Des directives supplémentaires sur la protection des civils, la dissuasion et l'usage de la force destinées aux composantes militaires seront également bientôt publiées. Des directives sur le contrôle de l'état de préparation opérationnelle doivent également être diffusées bientôt; les pays fournisseurs de contingents et les commandants des forces y trouveront des outils pratiques pour veiller à la bonne aptitude opérationnelle de leurs unités avant, pendant et après leur déploiement sur le terrain.

Renforcement de l'efficacité de la planification intégrée

37. La politique d'évaluation et de planification intégrées publiée en avril 2013 définit les exigences minimales à respecter pour évaluer ou planifier les missions des Nations Unies. Elle s'applique à toutes les évaluations pour l'ensemble du système des Nations Unies et tout au long du cycle de vie des missions. Un manuel contenant des conseils pratiques, des outils et des méthodes destinés à aider à son application a été lancé en janvier 2014 et largement diffusé au Siège et dans les missions. Dans le cadre de la mise en place de cette politique, le Département des opérations de maintien de la paix et ses partenaires du Groupe de travail sur l'intégration collaborent activement à l'organisation de cours spécialisés dans l'ensemble du système (un stage de formation de formateurs sur la réalisation des évaluations stratégiques a été organisé en juillet 2014). Le manuel sur l'application de la politique d'évaluation et de planification intégrées est complété par la politique relative aux transitions dans le contexte de la réduction des effectifs et du

retrait des missions, adoptée en février 2014, qui donne aux missions des Nations Unies des instructions sur la planification et la gestion des activités de transition.

38. Pour faciliter la planification stratégique dans les missions, d'importantes consignes sur la formulation du concept de la mission ont été adoptées en janvier 2014. Document stratégique des opérations de maintien de la paix et des missions politiques spéciales, le concept de la mission oriente l'exécution des tâches prescrites par le Conseil de sécurité en hiérarchisant leurs niveaux de priorité et en précisant l'enchaînement. Il guide aussi la planification des activités au niveau des composantes et l'allocation des ressources au sein de la mission.

39. Ces documents directifs ont approfondi la connaissance et la compréhension des principales prescriptions en matière de planification du démarrage et du fonctionnement des missions et amélioré leur application. Ainsi, près d'un an après la planification de la MINUSMA au Mali, grâce aux enseignements qui en ont été tirés, celle de la MINUSCA en République centrafricaine a été jugée plus réussie en ce qu'elle a permis de s'assurer l'appui de l'ensemble des organismes des Nations Unies et de renforcer la collaboration avec l'Union africaine, notamment dans le cadre d'une série d'évaluations conjointes qui ont conduit à l'adoption de la résolution 2149 (2014) du Conseil de sécurité portant création de la MINUSCA. Ce processus de planification a bénéficié également d'une participation plus précoce et plus active des hauts responsables de l'ONU, ce qui a facilité la définition des priorités stratégiques et permis de mieux organiser l'exécution et l'enchaînement des activités prescrites.

40. L'établissement d'une communication efficace est une priorité stratégique pour le maintien de la paix. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, en coopération avec de nombreuses organisations et coalitions partenaires, sont appelés à appuyer le déploiement de soldats de la paix en nombre et avec des moyens plus importants dans des zones reculées et dangereuses. Il faut abandonner les stratégies d'information classiques qui sont guidées par les événements et adopter un système de communication stratégique plus dynamique pour être à même de faire face aux conditions opérationnelles actuelles et d'exécuter les activités prescrites. Des moyens de communication stratégique efficaces, notamment une plateforme numérique favorisant des échanges dynamiques, sont indispensables pour mobiliser la coopération des partenaires et des parties prenantes, rectifier les idées fausses, gérer les attentes et faire mieux connaître l'action et les contributions du personnel des Nations Unies dans le cadre des opérations de maintien de la paix complexes et difficiles d'aujourd'hui, et pour aider à susciter au sein du public une impression favorable des opérations de maintien de la paix des Nations Unies et assurer la sécurité du personnel.

41. En mai 2014, la Section des affaires publiques des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions a lancé une importante campagne de publicité multimédia intitulée « Une force pour l'avenir », qui appelle l'attention sur les difficultés actuellement rencontrées par les opérations de maintien de la paix, en utilisant tous les médias numériques (site Web consacré au maintien de la paix, Facebook, Twitter, YouTube, Flickr) et d'autres médias. Cette campagne a aidé à mieux faire connaître les opérations de maintien de la paix des Nations Unies dans le monde entier, la fréquentation des plateformes de médias sociaux consacrées aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies ayant atteint un record ce mois-là. La campagne a été visionnée 61 millions de fois sur Twitter et 770 000 fois

sur Facebook. Le site Web a enregistré 11 000 visites en 10 jours, un bond énorme par rapport à la moyenne journalière de 43 visites, ce qui montre que les communications numériques permettent de toucher un public large et varié, de promouvoir l'action des opérations de maintien de la paix et de mobiliser un appui en leur faveur. Des images ont également été diffusées sur des panneaux d'affichage à Times Square et ont été reprises par les médias du monde entier. La campagne a reçu un appui solide et manifeste pendant toute sa durée, et le thème « Une force pour l'avenir » a été utilisé par de nombreux États Membres et d'autres partenaires du maintien de la paix dans leurs communications. En 2014, les deux départements ont également appuyé le lancement de deux nouvelles missions dont la presse a beaucoup parlé, la MINUAUCE et la MINUSCA, avec des plans de communication stratégique.

Recensement des sous-capacités et appui au renforcement des capacités

42. Les opérations de maintien de la paix des Nations Unies sont tributaires des États Membres pour la contribution des capacités militaires et policières essentielles. Pour qu'elles puissent exécuter leurs mandats, il est indispensable que les États Membres leur fournissent les effectifs militaires et policiers et le matériel dont elles ont besoin. Le nouveau Bureau du partenariat stratégique pour le maintien de la paix, dont la création a été approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/287, aide à traiter les problèmes systémiques en faisant des recommandations tendant à renforcer l'efficacité des opérations de maintien de la paix. À présent pleinement opérationnel, le Bureau aide les missions, le Siège et les pays fournisseurs de contingents et de personnel de police à repérer les lacunes dans l'appui prêté par les composantes en tenue à l'exécution des activités prescrites. Il examine aussi les problèmes opérationnels qui ont une incidence sur la sécurité du personnel en tenue, les prestations proposées pour la détente et les loisirs et l'adéquation des services d'appui, et formule des recommandations sur les pratiques optimales.

43. En 2014, le Bureau a examiné les composantes en tenue de la MINUAD, de la MINUSMA et de la MONUSCO en vue de renforcer leurs capacités et de les aider à s'acquitter au mieux de leurs mandats. En janvier 2015, il a examiné les composantes en tenue de la MINUSS et prévoit de passer en revue une des missions des Nations Unies basées au Moyen-Orient. Dans ces examens, il a recommandé un certain nombre de mesures visant à renforcer l'intégration et la coordination, la direction stratégique, la planification conjointe et l'état de préparation opérationnelle des contingents militaires et policiers. Les services compétents des Département des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions et les missions ont déjà commencé à prendre des mesures correctives, notamment en modifiant les directives et les services d'appui aux missions et en communiquant avec les pays qui fournissent des contingents et du personnel de police.

44. Les États Membres, en particulier les pays qui fournissent des contingents et du personnel de police, ont été régulièrement consultés sur les modalités de chaque visite sur le terrain et ont été informés des conclusions de chaque examen. Durant l'exercice 2014/15, sept réunions ont été tenues avec des pays fournissant des contingents et du personnel de police pour les informer des activités du Bureau et pour présenter des exposés à ceux qui participent à la MINUAD, à la MINUSMA et à la MONUSCO. Il est prévu que le Bureau examinera au maximum cinq missions par exercice.

45. Au début de 2014, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont créé un groupe directeur pour le renforcement des capacités en personnel en tenue et mis en œuvre un programme visant à promouvoir une approche axée sur les capacités. Le groupe directeur a examiné les besoins actuels et futurs des opérations de maintien de la paix en personnel en tenue, notamment les éléments habilitants essentiels, et ont défini les activités à mener en priorité pour renforcer ces capacités. Après avoir étudié un grand nombre de domaines possibles, les huit axes prioritaires suivants ont été recensés pour le renforcement des capacités : déploiement rapide, unités à forte mobilité sur le terrain, forces en attente, soutien sanitaire, capacité de survie aux attaques à l'engin explosif improvisé, activités reposant sur le renseignement, menaces transnationales, et planification et exécution. Ces priorités constituent le programme de renforcement des capacités en personnel en tenue des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, qui sera exécuté par les équipes de projet des deux départements dans les prochains mois et contribuera à faire en sorte que le déploiement du personnel en tenue s'effectue de manière plus énergique, cohérente et coordonnée.

46. Par ailleurs, le nouveau dispositif de remboursement des dépenses relatives au personnel en tenue, comprenant en particulier le versement d'une prime de déploiement rapide des principaux éléments habilitants, doit contribuer à améliorer la constitution des capacités habilitantes et accélérer leur déploiement.

47. Comme il a été signalé dans les précédents rapports d'ensemble, le Département des opérations de maintien de la paix continue de gérer une application Web pour le Système de forces et moyens en attente des Nations Unies, sur le site United Nations Force Link. Les États Membres peuvent y saisir des données en ligne et consulter des supports de formation ainsi que des documents de planification pour le déploiement des contingents. Au fil des ans, cet outil a permis au Département d'avoir un aperçu des contributions de personnel promises par les États Membres et de mieux planifier les missions. À ce jour, 98 des 193 États Membres utilisent le Système, et 69 d'entre eux ont créé des comptes dans United Nations Force Link.

48. Le Département des opérations de maintien de la paix s'efforce toujours d'accroître le nombre de pays disposés à fournir des contingents et du personnel de police tout en resserrant sa coopération avec ceux qui le font depuis longtemps. Il continue de collaborer avec les États Membres, les organisations régionales, les établissements universitaires, les centres de réflexion et d'autres partenaires afin de déterminer, dès les premiers stades de la planification d'une mission, les compétences, le matériel et les programmes de formation dont la Police des Nations Unies a besoin pour pouvoir s'acquitter des tâches prescrites. À cet égard, le soutien supplémentaire promis par certains États Membres lors de la réunion au sommet sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies en 2014 a été particulièrement apprécié. En 2015/16, le Département des opérations de maintien de la paix renforcera encore les moyens dont disposent les unités de police constituées et s'emploiera à améliorer la formation et à sélectionner des policiers hautement qualifiés, notamment des femmes et des francophones, des spécialistes de certaines questions, des experts dans les principaux domaines nécessitant un renforcement des capacités et des fonctionnaires expérimentés qui seront chargés de diriger les composantes Police des Nations Unies.

49. Malgré les nombreux efforts déployés et le fait que l'on a réussi dans une certaine mesure à étoffer le fichier de personnel qualifié, il y a toujours peu de femmes parmi les policiers et les membres des unités de police constituées. Les compétences linguistiques, en particulier dans les environnements francophones ou arabophones, sont aussi fortement demandées. En 2015/16, le Département des opérations de maintien de la paix lancera un projet axé sur les besoins de la Police des Nations Unies pour ce qui est des formations préalables au déploiement, dans les missions et en cours d'emploi.

50. Compte tenu de la transition vers une approche axée sur les capacités et de l'application du dispositif révisé de remboursement aux pays fournisseurs de contingents des dépenses relatives au personnel et au matériel appartenant aux contingents, qui a été approuvé par l'Assemblée générale dans ses résolutions 67/261, 68/281 et 68/282 sur la recommandation du Groupe consultatif de haut niveau et du Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront de coopérer avec les parties prenantes au Siège, les missions et les pays fournisseurs de contingents pour améliorer le matériel majeur et les moyens de soutien logistique autonome des contingents et des unités de police constituées. Le Groupe d'experts sur les technologies et l'innovation au service des opérations de maintien de la paix des Nations Unies, convoqué par les Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions en juin 2014, a présenté en décembre 2014 ses conclusions sur la manière dont les technologies et l'innovation pourraient renforcer l'efficacité des opérations de maintien de la paix des Nations Unies. Ses recommandations portent sur un éventail de mesures immédiates et à long terme, touchant notamment les systèmes vitaux (eau, électricité, etc.), la protection des forces, l'informatique et les télécommunications au service de la gestion, les capacités d'appréciation des situations, les prévisions et l'analyse des données, l'exécution des programmes, l'appui aux missions, les mécanismes institutionnels de promotion de l'innovation et la refonte des modes de fonctionnement.

51. Des examens trimestriels seront effectués dans les missions et au Siège, sous la direction du Comité de contrôle de la gestion du matériel appartenant aux contingents et des mémorandums d'accord des missions. Le Département de l'appui aux missions jouera un rôle important, car c'est lui qui veillera à ce que les résultats de ces examens soient pris en compte dans les décisions prises sur les performances du matériel, notamment dans le cadre du nouveau système de remboursement. Un groupe d'évaluation, constitué par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, donnera des directives stratégiques harmonisées aux missions sur le matériel appartenant aux contingents et le respect des mémorandums d'accord, notamment la rotation des effectifs et le remplacement du matériel. En ce qui concerne la gestion du matériel, le Département de l'appui aux missions continuera d'élaborer et de mettre en œuvre des directives générales et de mener des activités de formation pour promouvoir la gestion coordonnée des activités stratégiques de gestion du changement, notamment celles liées aux normes IPSAS et à la mise en service d'Umoja.

Améliorer la coopération entre missions

52. La coopération entre missions permet de réagir rapidement et avec souplesse aux besoins ponctuels qui peuvent apparaître pendant la phase de démarrage d'une

mission, en cas de crise ou lors d'autres poussées d'activité temporaires auxquelles une mission ne peut pas faire face avec ses moyens existants. Ces dernières années, les modalités de la coopération entre missions ont évolué et pris la forme de transferts temporaires de contingents, de personnel de police ou de moyens divers, notamment des éléments habilitants stratégiques tels que des moyens aériens. Elles ont également pris la forme de mesures de collaboration entre missions voisines, par exemple de patrouilles coordonnées de l'ONUCI et de la MINUL le long de la frontière.

53. Au Soudan du Sud, la coopération entre missions a permis le déploiement relativement rapide d'un nombre limité de contingents de renfort et de trois unités de police constituées et l'utilisation d'un aéronef militaire, qui ont renforcé, dans les limites du budget, les capacités de la MINUSS en matière de protection des civils à la suite des violences qui ont éclaté en décembre 2013. Toutefois, le déploiement de bataillons d'infanterie a été entravé par des problèmes dans la constitution des forces et le déploiement rapide, qui ont révélé les limites de l'aptitude de la Mission à absorber des renforts de grande envergure. La FISNUA, la MINUAD, la MINUL, la MINUSTAH, la MONUSCO et l'ONUCI ont participé à l'arrangement de coopération entre missions en question, les moyens y afférents ayant été pris en compte dans la résolution 2155 (2014) du Conseil de sécurité, qui a confirmé une augmentation correspondante de l'effectif autorisé de la MINUSS.

54. En ce qui concerne l'Afrique de l'Ouest, le Conseil de sécurité a, dans sa résolution 2162 (2014), accueilli favorablement la proposition formulée par le Secrétaire général de créer, pour une période initiale d'un an, dans le cadre des mécanismes de coopération entre l'ONUCI et la MINUL et dans les limites des effectifs militaires autorisés de l'ONUCI, une force d'intervention rapide pour exécuter le mandat de l'ONUCI et pour renforcer temporairement la MINUL en cas de grave détérioration de la situation de la sécurité au Libéria. Dans la même résolution, il a également décidé que tous les hélicoptères militaires polyvalents de la MINUL et de l'ONUCI seraient utilisés dans les deux pays en vue de faciliter des interventions rapides et la mobilité.

55. À Chypre, la coopération entre missions a permis le déploiement d'une équipe de déminage de la FINUL à l'UNFICYP pour déminer deux secteurs de la zone tampon dans lesquels on soupçonnait que des mines avaient pu être apportées par des inondations.

56. Pour que la coopération entre missions permette, dans la mesure du possible, de régler efficacement l'ensemble des problèmes opérationnels et d'appui, il est essentiel que le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions planifient leurs activités et se coordonnent tant en interne qu'entre eux et avec les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. Toutefois, cette coopération ne permet pas, sur le long terme, de combler les lacunes en matière de capacités nécessaires au maintien de la paix, telles que les moyens aériens, les services médicaux, le génie et d'autres ressources particulières. En vue de faciliter la coopération entre missions, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions s'emploient à examiner et à actualiser autant que de besoin, en consultation avec le Contrôleur, les documents d'orientation à ce sujet relatifs au personnel en tenue et au matériel, en ce qui concerne la capacité budgétaire et financière de la mission à absorber les renforts de grande envergure.

Renforcer les partenariats

57. Le renforcement des partenariats stratégiques et opérationnels conclus avec les organisations régionales et sous-régionales, en particulier l'Union africaine et l'Union européenne, aide le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions à planifier et conduire les opérations de manière coordonnée. La coopération avec les organisations régionales doit reposer sur des valeurs, des principes et des objectifs communs. Au niveau opérationnel, il importe que les partenariats soient fondés sur les avantages relatifs, la complémentarité des mandats et l'utilisation optimale des ressources et des capacités.

58. Le partenariat noué entre l'Organisation des Nations Unies et les organisations sous-régionales africaines a permis d'intervenir de façon rapide et efficace face à des conflits : il y a eu une coopération étroite avec la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest au Mali et avec la Communauté économique des États de l'Afrique centrale en République centrafricaine. Les organisations sous-régionales africaines ont complété de façon déterminante l'action de l'Organisation des Nations Unies en faveur de la paix et de la sécurité en Afrique.

59. Pour l'exercice 2015/16, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront, en coordination avec le BNUUA, de collaborer étroitement et de resserrer leurs liens avec l'Union africaine et les organisations sous-régionales africaines.

60. En s'appuyant sur les enseignements tirés de l'expérience acquise au Mali et en République centrafricaine, les départements s'emploieront à renforcer les mesures de coopération pour tirer parti, d'une part, des atouts relatifs et des capacités d'imposition de la paix de l'Union africaine et, d'autre part, de l'expérience, des pratiques optimales et des ressources de l'Organisation des Nations Unies dans les opérations multidimensionnelles, la stabilisation et le maintien de la paix, en faveur d'une harmonisation accrue des modalités d'intervention face aux crises en Afrique.

61. L'aide offerte aux partenaires régionaux en matière de renforcement des capacités facilite en fin de compte la réalisation des objectifs des opérations de maintien de la paix, dans la mesure où elle accroît efficacement l'aptitude des forces militaires et de police à maintenir l'ordre dans leurs pays et leurs régions, étend la gamme d'options disponibles en matière de capacités en attente ou de moyens d'intervention rapide et augmente le nombre de pays qui contribuent aux opérations de maintien de la paix.

62. À cet égard, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront d'appuyer les efforts déployés par l'Union africaine pour accélérer le déploiement de la Force africaine en attente et de la Capacité africaine de réponse immédiate aux crises, en aidant à l'exécution du troisième plan d'action pour la Force africaine en attente. En collaboration avec le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, ils contribueront : à relancer et coordonner l'action menée à l'échelle de l'Afrique et du monde en vue de parvenir d'ici à 2015 à la pleine capacité opérationnelle de la Force africaine en attente; à aider encore l'Union africaine à mieux planifier et gérer les opérations de soutien à la paix sous conduite africaine; à renforcer la prévisibilité et la cohérence dans la gestion de la transition des opérations de soutien à la paix sous conduite

africaine aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies; et à favoriser la mobilisation de ressources, y compris en Afrique, en faveur des opérations sous conduite africaine.

63. Le Département des opérations de maintien de la paix étudiera la possibilité de renforcer sa coopération avec l'Union africaine dans le domaine de l'état de droit, notamment sur les questions liées à la police, la justice et l'administration pénitentiaire, en faisant fond sur les initiatives relatives aux activités de police engagées par l'Union africaine dans ses missions. Depuis 2012, le Service de la lutte antimines aide l'Union africaine à élaborer un cadre stratégique pour la lutte antimines et la gestion des explosifs. Lancé en 2014, cet instrument favorise la prise en main nationale des opérations de déminage et apporte une réponse à l'échelle de tout le continent à la menace que posent les engins explosifs dangereux. Jouant le rôle de conseiller technique et de partenaire d'exécution de l'Union africaine, le Service de la lutte antimines conseillera, formera et équipera les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police pour les aider à appliquer le cadre stratégique. Afin de renforcer encore la capacité régionale de l'Union africaine en matière de formation, il continue de soutenir les activités de promotion de la coopération Sud-Sud et de formation des agents en tenue maliens menées par le Centre de formation au déminage humanitaire-Afrique de l'Ouest.

64. Dans le cadre de son partenariat stratégique avec l'Union africaine sur la réforme du secteur de la sécurité, le Département des opérations de maintien de la paix aide la Commission de l'Union africaine à lancer l'exécution d'un plan directeur sur cette question. La coopération avec l'Union africaine continuera d'être axée sur la mise au point définitive des orientations opérationnelles, la mise en œuvre des missions d'évaluation communes à l'Union africaine, l'Union européenne et l'ONU et l'organisation de stages de formation conjoints. Dans sa résolution 2167 (2014), le Conseil de sécurité a salué les consultations ouvertes menées par le Département des opérations de maintien de la paix en vue de l'élaboration du Cadre d'orientation stratégique concernant le rôle de la police dans les opérations internationales de maintien de la paix et engagé le Secrétariat et les organisations internationales, régionales et sous-régionales, à resserrer la coordination de la coopération sur les questions de police, y compris au moyen d'activités de formation et moyennant le partage et l'échange de connaissances et de compétences thématiques et la fourniture d'un appui opérationnel, selon qu'il conviendrait. En 2015/16, le Département des opérations de maintien de la paix fera son possible pour que le cadre d'orientation stratégique soit officiellement arrêté et avalisé par ses partenaires de l'Union européenne et de l'Union africaine. Il poursuivra les efforts qu'il déploie pour renforcer les capacités et les mécanismes économiques régionaux de l'Union africaine en favorisant l'entrée en service de la composante police de la Force africaine en attente au moyen d'activités de conseil et de formation dans le domaine du maintien de l'ordre, y compris la planification opérationnelle et le déploiement rapide. En outre, il collaborera étroitement avec l'Organisation africaine de coopération policière nouvellement créée.

65. L'ONU continuera de collaborer avec l'Union européenne, notamment par l'entremise du Bureau de liaison des Nations Unies pour les questions de paix et de sécurité, situé à Bruxelles, en vue de garantir une coopération étroite et d'optimiser les synergies des différents mécanismes politiques, militaires, de sécurité et relatifs à l'état de droit et au développement utilisés par les deux organisations dans les missions de maintien de la paix du monde entier. Les Départements des opérations

de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont approuvé les modalités appliquées en 2014 pour la coordination des activités de l'ONU et de l'Union européenne pendant la phase de planification de leurs opérations respectives, notamment la Force de maintien de la paix de l'Union européenne et la MINUSCA en République centrafricaine.

66. La Cellule mondiale de coordination des activités policières, judiciaires et pénitentiaires de promotion de l'état de droit au lendemain de conflits et d'autres crises sert de base opérationnelle au Département des opérations de maintien de la paix, au Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et à d'autres partenaires des Nations Unies pour la fourniture d'un appui commun à 17 pays, en particulier pour le démarrage des missions et les phases de transition. Elle a montré sa capacité à appuyer les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales des Nations Unies au moyen d'activités d'échange de connaissances, de personnel et de conseils, d'évaluations conjointes et de plans d'appui propres à certains pays. En République centrafricaine, au Mali et en Somalie, les partenaires de la Cellule mondiale suivent une stratégie commune devant permettre, en matière d'état de droit, d'établir un cadre unique concernant les efforts de réforme de la police, de la justice et du système pénitentiaire menés dans les missions par des équipes conjointes ou partageant les mêmes locaux. Cette stratégie commence à porter ses fruits et permet de dégager des ressources que les missions et les équipes de pays des Nations Unies peuvent utiliser conjointement pour l'exécution des programmes.

67. Les partenariats avec d'autres entités du système des Nations Unies sont également déterminants et continueront d'être développés. Les opérations de maintien de la paix continueront à cet égard de renforcer l'aptitude des pays hôtes à respecter les obligations internationales qui leur incombent concernant les femmes, la paix et la sécurité. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions collaboreront étroitement avec ONU-Femmes et d'autres entités pour veiller à ce qu'il soit tiré parti des compétences pertinentes au sein du système des Nations Unies. La stratégie prospective relative à l'égalité des sexes adoptée en 2014 aidera à renforcer et à systématiser toutes les activités menées en la matière, conformément aux résolutions du Conseil de sécurité.

B. Faire en sorte que le Secrétariat, les États Membres et les autres parties prenantes aient la même appréciation de la situation de chacune des opérations des Nations Unies et des orientations futures des activités de maintien de la paix

68. Les remboursements au titre du personnel et du matériel versés aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police sont un élément important qui sous-tend la planification et la gestion des opérations de maintien de la paix. Ces versements représentent quelque 30 % de l'ensemble des dépenses de maintien de la paix et dépassent actuellement 2 milliards de dollars par an. Le dispositif de remboursement des États Membres au titre de leur contribution aux opérations de maintien de la paix est également déterminant en ce qui concerne les relations que les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police entretiennent entre eux et avec les États Membres des Nations Unies dans leur ensemble et le Secrétariat.

69. Dans ses résolutions 67/261 et 68/281, l'Assemblée générale a approuvé les recommandations et conclusions formulées par le Groupe consultatif de haut niveau chargé d'examiner les taux de remboursement des pays fournisseurs de contingents et les questions connexes (A/C.5/67/10). Elle a mis en place un nouveau dispositif de remboursement des pays concernés. Les éléments fondamentaux du remboursement au titre du personnel demeurent inchangés, notamment l'application d'un taux fixe par personne et par mois, mais celui-ci regroupe désormais les remboursements précédemment effectués séparément au titre de l'indemnité complémentaire pour les spécialistes et des frais d'habillement et de paquetage, y compris les armes individuelles. Il comprend aussi le remboursement des frais relatifs aux services médicaux avant déploiement, aux stages de formation propres à l'ONU et fondés sur les normes de l'Organisation qui sont suivis avant le déploiement et aux transports intérieurs jusqu'au point d'embarquement vers le lieu de déploiement.

70. Le nouveau dispositif de remboursement comprend également un certain nombre de mesures liant de façon explicite les remboursements au titre du personnel à ceux au titre du matériel appartenant aux contingents. Il prévoit notamment une réduction proportionnelle des versements au titre du personnel aux États Membres qui n'ont pas fourni le matériel majeur attendu ou fourni du matériel défectueux pendant deux trimestres consécutifs, conformément aux critères fixés par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/281. L'application de cette mesure nécessite que soient regroupées les informations sur le déploiement des contingents, les effectifs militaires et les unités de police constituées figurant actuellement dans les deux systèmes de remboursement (au titre du personnel et au titre du matériel) et, s'il y a lieu, que soient pris en compte l'état actuel des besoins des unités et les modifications apportées aux mémorandums d'accord concernant le matériel appartenant aux contingents.

71. En outre, le nouveau dispositif prévoit que les deux primes ci-après peuvent être attribuées : une prime de risque versée au niveau des unités aux personnes qui se sont bien acquittées de leurs tâches en dépit d'un risque exceptionnel, et une prime de déploiement rapide de capacités essentielles. L'administration de ces primes nécessite que soient mis en place de nouveaux dispositifs et mécanismes d'analyse, d'examen et de recommandation concernant leur attribution, conformément aux dispositions des résolutions 67/261 et 68/281 de l'Assemblée générale. Elle nécessite également que le Secrétariat évalue expressément les données et les rapports concernant les opérations, notamment la documentation relative aux conditions qui règnent dans les zones de mission, aux mesures prises par les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police en ce qui concerne la prime de risque, et aux détails des calendriers et des responsabilités pour ce qui est de la prime de déploiement rapide de capacités essentielles. Au mois de janvier 2015, des demandes de prime de risque avaient été reçues de la MINUL, et avaient été approuvées, compte tenu des tâches accomplies par les contingents dans des conditions rendues extrêmement difficiles par l'épidémie de maladie à virus Ebola, et la MINUSMA a engagé la procédure de présentation de demandes concernant les unités qui interviennent dans un environnement hostile dans le nord du Mali.

72. L'application du nouveau dispositif nécessite également que soient menées des activités de sensibilisation et de communication énergiques auprès des pays fournisseurs de contingents et de personnel de police afin de garantir que les

versements voulus sont effectués rapidement, et également que soient améliorées la planification stratégique et l'anticipation des capacités dont les opérations de paix des Nations Unies ont besoin, notamment en matière de personnel formé et équipé comme il se doit. Au cours de l'exercice 2015/16, on poursuivra les travaux en vue d'assurer les tâches suivantes :

a) Actualisation des principes directeurs et des orientations internes concernés de façon qu'ils tiennent compte du nouveau dispositif, y compris les orientations relatives aux pays fournisseurs de contingents;

b) Examen des rapports trimestriels sur la vérification du matériel appartenant aux contingents soumis en application des dispositions de la section II de la résolution 67/261 de l'Assemblée générale, dans lesquels doivent figurer des explications détaillées des raisons pour lesquelles du matériel manque ou ne fonctionne pas, comme l'a rappelé l'Assemblée au paragraphe 12 de sa résolution;

c) Amélioration de la corrélation entre les besoins opérationnels ponctuels et permanents en matière de constitution des forces et les remboursements versés ultérieurement aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police au moyen, notamment, de la révision des états des besoins par unité et des mémorandums d'accord, de façon qu'ils tiennent compte des besoins constatés sur le terrain;

d) Gestion d'un mécanisme interne chargé d'examiner régulièrement les recommandations concernant l'attribution des primes, ainsi que d'examiner et de traiter les demandes d'information émanant des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police, y compris au sujet de la périodicité normale des relèves;

e) Application et examen, compte tenu des enseignements tirés de l'expérience, des mesures et des procédures de gestion des versements concernant les primes de risque et de déploiement rapide de capacités essentielles, y compris les activités de sensibilisation et de communication menées auprès des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et des missions au sujet de l'objet et de la fonction de ces primes;

f) Amélioration des moyens de recenser les questions systémiques touchant à la fois les remboursements, les capacités et l'exécution des mandats, y compris en liaison avec le programme de renforcement des capacités des agents en tenue mené par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, en faisant fond sur les enseignements tirés de l'expérience et les pratiques optimales, de façon à renforcer le partenariat entre les acteurs du maintien de la paix, à appuyer plus efficacement les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et à protéger la sûreté et la sécurité du personnel en tenue.

73. La réunion triennale du Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents s'est tenue au Siège du 20 au 31 janvier 2014. Le Groupe de travail a examiné les taux de remboursement au titre du matériel appartenant aux contingents déployés dans les missions des Nations Unies et diverses propositions devant permettre d'améliorer le dispositif relatif à ce matériel. Pendant l'exercice 2015/16, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions orienteront, superviseront et suivront l'application dans les missions et au Siège des recommandations formulées à sa réunion de 2014 par le Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents, que l'Assemblée générale a approuvées, et

actualiseront les directives et orientations pertinentes, conformément aux recommandations en question.

74. Compte tenu du rapprochement des systèmes de remboursement au titre des contingents, d'une part, et du matériel appartenant à ceux-ci, d'autre part, pendant l'exercice 2015/16, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions collaboreront plus systématiquement dans l'examen des incidences opérationnelles et budgétaires des remboursements. Ils examineront notamment à l'avance, dans une optique globale, les questions et éléments dont se saisira le Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents lors de sa réunion triennale suivante, qui se tiendra en 2017 et devrait constituer une occasion majeure d'examiner l'évolution récente des besoins des opérations de paix en matière de capacités afin de garantir que le dispositif reste adapté aux besoins.

75. Une problématique liée de près au dispositif de remboursement, la question de savoir comment veiller à ce que les missions disposent des capacités nécessaires pour exécuter leurs mandats, fait actuellement l'objet de débats au niveau intergouvernemental. Les États Membres examinent les questions opérationnelles et de fond relatives aux capacités militaires et de police des opérations de maintien de la paix dans le cadre de divers mécanismes, à savoir le Groupe de travail sur le matériel appartenant aux contingents, le Comité spécial des opérations de maintien de la paix et le Groupe de travail plénier du Conseil de sécurité sur les opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

C. Renforcer la cohérence, l'efficacité et l'efficacité des opérations de paix des Nations Unies dirigées ou appuyées par le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions

76. Lors d'une réunion du Conseil de sécurité tenue le 12 juin 2014 (voir S/PV.7196), le Secrétaire général a annoncé qu'il avait l'intention de procéder à un examen des opérations de maintien de la paix. Faisant référence aux changements importants intervenus dans la nature des conflits, l'environnement opérationnel mondial et les tâches incombant aux soldats de la paix depuis la publication du rapport de 2000 du Groupe d'étude sur les opérations de paix de l'Organisation des Nations Unies (rapport Brahimi) (A/55/305-S/2000/809), il a formé le vœu que cet examen permette notamment : de répertorier les défis que doivent relever les opérations de paix, notamment en matière d'exécution de missions de bons offices, de tâches précoces de consolidation de la paix et de sûreté et de sécurité; d'étudier les moyens d'améliorer l'efficacité de ces opérations; de se pencher sur les activités de protection, les règles d'engagement et de comportement et les mises en garde relatives aux pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police. À la suite de consultations tenues avec divers partenaires, notamment le Département des affaires politiques, il a été décidé que l'examen porterait sur toutes les opérations dirigées par l'ONU (opérations de maintien de la paix et missions politiques spéciales), compte tenu du fait qu'elles rencontraient souvent les mêmes difficultés.

77. Le Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix a débuté ses travaux au mois de novembre 2014 et devrait présenter son rapport au Secrétaire général en 2015. Basé principalement à New York, il devrait participer

aux principaux débats de fond internationaux et se rendre dans des missions. Une fois que le rapport lui aura été présenté, le Secrétaire général établira, avec l'appui du secrétariat chargé de l'examen, un rapport sur les recommandations formulées par le Groupe et leur application. Ce rapport, qui portera également sur l'organisation des activités essentielles, devrait être présenté aux États Membres à la soixante-dixième session de l'Assemblée générale.

Renforcer les fonctions de direction et de gestion

78. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont continué de renforcer les fonctions de direction et de gestion des missions.

79. Dans le mois suivant le transfert d'autorité de la MISMA à la MINUSMA, effectué le 1^{er} juillet 2013, l'intégralité de l'équipe de direction de cette dernière avait pris ses fonctions. De même, le démarrage de la MINUSCA s'est caractérisé par le déploiement rapide de l'équipe de direction de la Mission à compter du 13 avril 2014, date à laquelle le BINUCA lui a transmis l'autorité. Ces expériences montrent les efforts que déploient les deux départements pour réduire au minimum tout hiatus dans le transfert des fonctions de direction, en particulier pendant les périodes délicates ou de transition.

80. Les deux départements continuent d'affiner les outils permettant de planifier la relève et d'analyser les ressources en personnel exerçant ou susceptible d'exercer des fonctions de direction. L'examen trimestriel des équipes de direction des missions et la mise en place d'une actualisation interne périodique de leur composition facilitent la prévision des besoins les concernant et le suivi des avancées enregistrées dans la nomination de candidates à des postes de responsabilité.

81. Des défis restent à relever en ce qui concerne la nomination de femmes et leur maintien en fonction dans les missions, en particulier aux niveaux les plus élevés. Pendant l'exercice 2013/14, la proportion de femmes dans les opérations de paix et les missions politiques spéciales n'a pas progressé, restant à 28,4 % du personnel recruté sur le plan international et 17,6 % du personnel recruté sur le plan national, et tandis que, pour les postes de responsabilité (P-5 et au-delà) le pourcentage est passé à 21,4 %, contre 20,3 % pour l'exercice précédent.

82. En février 2014, le Département de l'appui aux missions a lancé une initiative sur les filières de compétences pour les femmes occupant des postes de haut niveau, conformément aux recommandations destinées à remédier au déséquilibre hommes-femmes dans la composante civile des opérations de maintien de la paix formulées dans l'étude menée conjointement en 2013 par le Département des opérations de maintien de la paix, le Département des affaires politique et le Département de l'appui aux missions. L'objet de l'initiative est d'augmenter le nombre de femmes occupant des postes de responsabilité qui présentent leur candidature à des postes de classe D-1 ou D-2 dans les missions. Le Département de l'appui aux missions a examiné plus de 700 candidatures proposées par les États Membres et établi une liste de 64 femmes qualifiées occupant des postes de responsabilité qui sont disposées à exercer des fonctions sur le terrain. Ces 64 femmes sont originaires de 30 pays et compétentes dans les domaines des affaires politiques, des affaires civiles, de l'information et de l'état de droit. L'initiative aide les femmes à établir des dossiers de candidature solides, à se préparer à la procédure d'évaluation, à bien

comprendre le fonctionnement du système des Nations Unies et à participer au stage de formation à la direction des missions. En septembre 2014, trois femmes ont été nommées à des postes de classe D-1 et D-2 et de sous-secrétaire générale, et plusieurs autres candidatures de femmes sont en cours d'examen en vue de nominations à des postes de responsabilité. L'initiative a été réactivée en novembre 2014 pour les mêmes catégories professionnelles, l'objectif étant de nommer des femmes parlant couramment l'arabe ou le français à des postes de haut niveau.

83. Les Départements des opérations de maintien de la paix, des affaires politiques et de l'appui aux missions définiront les moyens de renforcer l'appui fourni aux chefs de mission adjoints nouvellement nommés qui assurent également des fonctions de coordonnateur résident et coordonnateur de l'action humanitaire. Grâce au lancement d'un programme pilote de mentorat, on s'emploiera à leur donner des orientations et des conseils sur les moyens de gérer simultanément les aspects liés au maintien de la paix, aux affaires politiques, au développement et à l'action humanitaire que comportent leurs fonctions polyvalentes, de façon à ce que ces éléments se renforcent mutuellement.

Gestion des ressources opérationnelles

84. En 2015/16, l'affectation des ressources sera gérée de façon à garantir que les dépenses effectuées par toutes les opérations de maintien de la paix correspondent aux changements de priorités.

85. Les effectifs d'agents en tenue et de civils déployés dans les opérations de maintien de la paix pour la période 2014/15 excédant les 120 000 membres, tout sera fait pour que l'augmentation des dépenses liée aux nouveaux mandats, notamment la création de la MINUSCA et le renforcement des effectifs d'agents en tenue de la MINUSS, soit gérée compte tenu des moyens globalement disponibles. Les incidences étant calculées sur une année entière, il est prévu que l'accroissement des effectifs déployés dans la MINUSCA, la MINUSS et la MINUSMA nécessite un budget total de 8,4 milliards de dollars pour la période 2014/15.

86. Parallèlement à l'accroissement des besoins financiers, les prix liés aux opérations de maintien de la paix des Nations Unies et les salaires du personnel nécessaire ont connu une augmentation importante. La réduction du taux moyen de vacance de postes réservés au personnel recruté sur le plan international, qui est passé de 20 % en 2008/09 à 8 % prévus au budget de 2014/15, a amélioré l'efficacité des opérations mais alourdi leur poids financier.

87. Compte tenu des exigences croissantes du maintien de la paix qui s'accompagnent d'une augmentation des coûts connexes, le maximum continue d'être fait pour veiller à ce que les missions exploitent leurs ressources de la façon la plus rentable possible. Les évaluations stratégiques des missions, les examens des effectifs civils et les études des capacités militaires continuent d'être conçus en vue de garantir que les missions soient dotées des structures et des capacités optimales pour remplir leurs mandats. Ces actions s'inscrivent dans le cadre de l'initiative consistant à assurer le suivi de la planification et de la gestion des missions tout au long de leur cycle de vie, de manière à ce que leur envergure, leurs activités et leurs sites d'implantation correspondent véritablement aux besoins des opérations de maintien de la paix. Des efforts concertés ont été déployés en vue de faire face aux dépenses nécessaires pour la période 2015/16, notamment par les mesures suivantes :

a) Les capacités et les programmes en place dans les missions plus anciennes continuent d'être examinés au regard des mandats modifiés et des changements de conditions des opérations;

b) Les demandes de crédits sont axées sur les besoins prioritaires de chaque opération, que leurs mandats soient anciens ou nouveaux;

c) Le financement de l'exécution des nouveaux mandats s'effectue progressivement, en fonction d'examens de mi-parcours des progrès accomplis et des besoins résiduels, examens permettant de vérifier que les demandes de crédits sont encore justifiées;

d) Les ressources nécessaires sont ajustées pour les missions dont les effectifs ont été réduits ou qui entrent dans une phase de transition;

e) Les moyens permettant de réaliser des gains d'efficacité durables dans les modes de consommation et autres coûts opérationnels (carburants, pièces de rechange, voyages et relève des contingents) continuent d'être présentés;

f) L'achat de matériel important et la construction d'infrastructures sont ajournés, sauf s'ils ont une incidence sur la sécurité et les besoins opérationnels.

88. La réduction des coûts du maintien de la paix a réellement progressé ces dernières années. En 2014/15, les dépenses occasionnées aux États Membres par le maintien de la paix étaient inférieures de 17 % à celles de 2008/09 (mesurées en coût par agent en tenue de l'ONU et ajustées en fonction de l'inflation). Comme la baisse réelle du coût par agent a été progressive et résulte d'un faisceau de diverses initiatives prises à cette fin, il serait difficile de l'attribuer à des facteurs particuliers à un moment précis. C'est le cumul de programmes, d'initiatives et d'activités, réalisés sur plusieurs années dans de nombreux domaines, qui a permis d'obtenir ce résultat.

89. Il convient également de noter que lors du dernier exercice, le coût des opérations hors Siège a été inférieur de 4 % aux crédits disponibles. Cette sous-utilisation des crédits s'explique en grande partie par le fait que les besoins en contingents et effectifs ont été inférieurs aux prévisions faites lors de l'établissement du budget des missions. Les variations dans les effectifs militaires déployés et les coûts associés au titre de leur relève ont eu une incidence importante sur le montant des dépenses par rapports aux prévisions budgétaires.

90. Les mesures que peut prendre le Secrétariat pour réduire les coûts sont cependant limitées. Environ 35 % des dépenses de maintien de la paix sont consacrés aux paiements définis par les organes délibérants au titre des contingents et du personnel de police. Il faut y ajouter 8 % correspondant au coût des rations et des relèves du personnel en tenue, ce qui porte à 43 % le coût direct au titre des pays fournisseurs de contingents. Les salaires, les indemnités et les droits à prestations du personnel civil représentent 20 % de l'ensemble des coûts. Ainsi, le Secrétariat a essentiellement axé ses efforts de réduction des coûts sur le tiers restant du budget global du maintien de la paix.

Principe de responsabilité individuelle et institutionnelle

91. L'Organisation des Nations Unies reste inébranlable dans sa volonté de faire en sorte que tout le personnel affecté aux opérations de maintien de la paix fasse preuve de la plus grande intégrité au service de la paix. Elle donne à l'action préventive et aux mesures les plus strictes la priorité absolue, en vue de lutter contre

toute forme de conduite répréhensible de son personnel et, avant tout, contre l'exploitation et les violences sexuelles. À cet égard, la politique de tolérance zéro du Secrétaire général régit toutes les activités relevant des quatre piliers stratégiques du cadre intégré de déontologie et de discipline¹, à savoir l'intégration, le renforcement des capacités, la sensibilisation et l'information et la responsabilisation axée sur les résultats. Dans le cadre de sa stratégie de haut niveau pour les questions de déontologie et de discipline, le Département de l'appui aux missions a adopté, en 2011, le cadre intégré de déontologie et de discipline qui repose sur le principe du renforcement de la responsabilisation, condition indispensable pour que le personnel chargé de superviser la conduite du personnel exerce correctement son autorité, rende la gestion transparente et assume ses responsabilités. Le cadre intégré s'inscrit dans le mandat de service public de l'Organisation et dans ses valeurs fondamentales.

92. L'intégration des activités d'encadrement dans les fonctions relatives à la déontologie et à la discipline continue de prendre forme dans les arrangements régionaux, les petites missions recevant l'appui de plus grandes équipes chargées des questions de déontologie et de discipline. Outre les arrangements déjà en place dans les missions du Moyen-Orient et l'UNFICYP, le Groupe intégré Déontologie et discipline au Koweït appuie la MANUA, la MANUI, l'UNMOGIP et le Centre régional des Nations Unies pour la diplomatie préventive en Asie centrale. L'Assemblée générale a également approuvé le reclassement du poste de chef de l'Équipe Déontologie et discipline de la MINUSMA afin que son titulaire puisse également assurer la coordination des activités relatives à la déontologie et la discipline dans d'autres missions d'Afrique de l'Ouest. Ces initiatives permettent aux petites missions ou à celles qui réduisent leurs effectifs de recevoir, selon que de besoin, l'appui d'experts des questions complexes de déontologie et de discipline déjà en poste dans une certaine région. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront d'encourager les actions visant à officialiser ce type d'arrangements dans les situations où l'on constate que les mécanismes régionaux permettent une exécution plus efficace des fonctions relatives à la déontologie et à la discipline.

93. En outre, dans le cadre des activités continues de renforcement des capacités des spécialistes de la déontologie et de la discipline, le Département de l'appui aux missions, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines (Département de la gestion), a publié des directives opérationnelles pour les missions, en vue d'aider les cadres à utiliser les principaux outils leur permettant de placer des membres du personnel en congé administratif, avec ou sans traitement, pendant les enquêtes et jusqu'à l'aboutissement des procédures disciplinaires. Le pouvoir de placer des membres du personnel des missions en congé administratif avec traitement, qui revenait précédemment au Sous-Secrétaire général à la gestion des ressources humaines, a été délégué, à titre d'essai, au Secrétaire général adjoint à l'appui aux missions, depuis le 19 décembre 2012, alourdissant ainsi le mandat du Département de l'appui aux missions de nouvelles responsabilités. Le Secrétaire général adjoint à la gestion conserve le pouvoir de placer des membres du personnel en congé administratif sans traitement pendant les enquêtes et jusqu'à l'aboutissement des procédures disciplinaires.

¹ L'Assemblée générale a pris note de l'élaboration du cadre intégré de déontologie et de discipline dans sa résolution sur les questions transversales (66/264).

94. Les questions d'exploitation et d'atteintes sexuelles étant mises à part, le nombre total d'allégations de comportement répréhensible communiqué a continué de diminuer l'année dernière. Pendant la période 2013/14, 652 allégations ont été communiquées pour l'ensemble du personnel (147 affaires de catégorie 1 et 505 de catégorie 2) contre 993 allégations en 2012/13 (184 affaires de catégorie 1 et 809 de catégorie 2) et 951 en 2011/12 (177 affaires de catégorie 1 et 774 de catégorie 2). Cette baisse globale et continue résulte des efforts déployés par les missions, notamment le renforcement de leurs activités de sensibilisation et d'information, pour empêcher le personnel de se livrer à tout comportement répréhensible. Des informations portant spécifiquement sur le nombre d'allégations d'exploitation et d'atteinte sexuelles, ainsi que des analyses connexes, seront présentées dans le prochain rapport du Secrétaire général sur les mesures spéciales de protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles qui doit paraître en février 2015.

95. Pour ce qui est de la responsabilisation axée sur les résultats, des progrès ont été accomplis dans le renforcement de la gouvernance, l'amélioration des résultats et la promotion de la transparence. La redéfinition des indicateurs de résultats pour les fonctions liées à la déontologie et à la discipline a été menée à bien, au titre de l'élaboration d'un cadre de responsabilisation relatif à la déontologie et à la discipline, qui est à présent appliqué dans les missions.

96. Les activités visant à améliorer la transparence et les outils de collecte de données aux fins de l'établissement des rapports se sont également poursuivies. Des mises à jour et des changements ont été apportés à la partie du site Web consacrée aux statistiques et les améliorations du Système de suivi des fautes professionnelles ont été menées à bien.

97. D'autres mesures ont été prises dans le domaine de la vérification des antécédents du personnel en matière de fautes professionnelles commises pendant ou avant l'affectation à l'ONU. Un accord sur l'échange d'informations a permis d'arrêter la procédure à suivre pour vérifier les antécédents consignés dans le Système de suivi des fautes professionnelles des candidats aux postes de Volontaire des Nations Unies qui ont déjà travaillé dans des opérations de maintien de la paix ou dans des missions politiques spéciales.

98. Des séances d'information obligatoires et des cours de formation périodiques aux questions de déontologie et de discipline, portant notamment sur l'exploitation et les atteintes sexuelles, continuent d'être dispensés à toutes les catégories de personnel des missions. Parmi ces activités, on citera des débats, animés par les cadres ou commandants et menés avec l'ensemble du personnel, portant sur la position de l'Organisation par rapport aux questions d'exploitation et d'atteintes sexuelles. Outre ces efforts, des déclarations ont été diffusées auprès du personnel des Départements des opérations de maintien de la paix, de l'appui aux missions et des affaires politiques en poste au Siège, et communiquées par télégramme chiffré à tout le personnel civil ou en tenue des missions, afin de réaffirmer la politique de tolérance zéro du Secrétaire général ainsi que les principes fondamentaux de la protection contre l'exploitation et les atteintes sexuelles, et de rappeler au personnel qu'il est tenu d'appliquer les normes de conduite les plus rigoureuses.

Renforcement du principe de responsabilité

99. Pour être efficaces et fiables, les opérations de maintien de la paix des Nations Unies doivent nécessairement respecter le principe de responsabilité. C'est pourquoi le Secrétariat prend actuellement diverses mesures en vue de renforcer l'application de ce principe à tous les niveaux dans les missions. Il est ainsi demandé aux chefs de mission de prendre en compte les risques dans leurs décisions et aux directeurs et chefs de l'appui à la mission de présenter des lettres d'affirmation à la fin de chaque exercice budgétaire.

100. Des lettres d'affirmation ont été présentées par toutes les opérations de maintien de la paix qui étaient en activité durant l'exercice 2013/14, ainsi que par le Centre de services mondial. Outil de contrôle interne, la lettre d'affirmation présente des déclarations concernant l'efficacité avec laquelle les administrateurs de la mission se sont acquittés de la responsabilité qui leur incombait de gérer les ressources financières, humaines, matérielles et informatiques de celle-ci au cours des 12 mois précédents. Elle donne aussi l'assurance que l'administrateur principal de la mission a agi dans les limites des pouvoirs qui lui étaient délégués et s'est employé à faire appliquer les recommandations formulées par les organes de contrôle. Toutes les lettres de déclaration reçues des missions de maintien de la paix et du Centre de services mondial ont indiqué que les intéressés ont géré les ressources mises sous leur responsabilité dans le respect des dispositions administratives et réglementaires applicables de l'ONU.

101. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont continué de généraliser la gestion du risque institutionnel au Siège et dans les missions. La politique de gestion des risques a été institutionnalisée dans des domaines stratégiques prioritaires, tels que la stratégie globale d'appui aux missions, et fait l'objet d'une mise à jour régulière. En outre, des pratiques de gestion des risques ont été intégrées à des domaines thématiques tels que la prévention de l'exploitation et des atteintes sexuelles et les activités menées par le Service consultatif du droit pénal et des questions judiciaires.

102. Les départements ont poursuivi la mise en œuvre de la politique du Secrétaire général sur la vérification des antécédents relatifs aux droits de l'homme, conformément à une décision rendue en décembre 2012 par le Comité des politiques. Aux échelons les plus élevés, les départements ont veillé à s'assurer que les personnes qui étaient désignées par les États Membres ou cherchaient à servir l'Organisation à titre individuel n'avaient été associées, par action ou par omission, à la commission d'une violation quelconque du droit international des droits de l'homme ou du droit international humanitaire. Cette politique s'applique à la sélection, à la nomination, au recrutement, au recrutement en tant que prestataire externe et au déploiement de toutes les catégories de personnel du Secrétariat (fonctionnaires et non-fonctionnaires, en tenue et en civil), notamment ceux des missions de maintien de la paix et des missions politiques spéciales. C'est principalement aux États Membres qu'incombe la responsabilité de ce contrôle pour les membres du personnel qu'ils proposent et qu'ils fournissent et de certifier que chaque individu n'a été ni inculpé, ni accusé, ni poursuivi pour infraction pénale ou violation du droit international humanitaire ou des droits de l'homme. Les membres du personnel sont tenus de signer des attestations à cet effet. À l'appui de la mise en œuvre de cette politique, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont modifié toutes les communications officielles adressées

aux pays fournisseurs de contingents et de forces de police, afin d'y intégrer les principes et les conditions requises pour servir dans les opérations de maintien de la paix et d'exposer les obligations qui leur incombent au titre de la politique.

Gestion de la performance

103. Le contrat de mission du haut fonctionnaire demeure un élément important du cadre de responsabilisation des opérations de maintien de la paix. Le contrat passé chaque année entre les chefs de mission et le Secrétaire général définit les objectifs, les réalisations escomptées et les indicateurs de résultats par rapport auxquels leur performance sera évaluée. Ces éléments figurent, selon que de besoin, dans les plans de travail des différents chefs de composante qui rendent compte aux chefs de mission. Depuis 2014, le modèle du contrat a été modifié pour l'axer sur les priorités stratégiques de chaque mission, sur les réformes institutionnelles, pour le rendre conforme aux politiques relatives à la sécurité, aux exigences de gestion des ressources financières et humaines et pour y intégrer les recommandations de l'organe de contrôle.

104. En 2014, le Secrétaire général adjoint aux opérations de maintien de la paix a mis en place une procédure consistant à adresser une lettre à chaque chef de mission, sur la base de son contrat, afin de le guider dans la mise en œuvre des priorités stratégiques, opérationnelles et administratives de l'année. Dans le cadre de l'évaluation de leurs résultats, les chefs de mission sont tenus d'exposer au Secrétaire général les raisons pour lesquelles certaines cibles n'ont pas été atteintes et de lui présenter les mesures correctives à prendre pour y remédier. Ils doivent aussi évaluer l'appui qu'ils reçoivent du Siège dans l'exécution de leurs tâches.

105. En 2015, la stratégie globale d'appui aux missions perdra son statut de stratégie autonome et sera intégrée aux activités du Département. Dans le cadre de cette stratégie, le Département a mis au point un nouveau modèle de prestation de services ainsi que des principes opérationnels d'appui aux missions. Ces éléments auront des conséquences durables sur l'appui aux missions et favoriseront une culture plus concrètement tournée vers le client.

106. Le déploiement de la MINUSCA a été mené à l'aide de toute la palette d'outils élaborés grâce aux réformes issues de la stratégie globale d'appui aux missions, à savoir :

- a) Une autorisation d'engagement de dépenses donnée rapidement, au moment de l'octroi du mandat;
- b) Un budget de démarrage rationalisé, établi sur le modèle des précédents démarrages de mission;
- c) Une solution d'appui allégée reposant sur des instruments à distance, basés sur des sites plus sûrs et moins chers;
- d) Des camps modulaires et des méthodes novatrices de fourniture de moyens techniques;
- e) L'utilisation du Centre de services régional d'Entebbe afin d'éviter des coûts et des retards;

f) Le déploiement d'équipes à partir du Centre de services mondial pour la phase de démarrage et l'acheminement de matériel à partir de réserves situées dans la région et de stocks centralisés.

107. Le programme d'amélioration continue de l'appui aux missions doit être axé sur des objectifs adaptés aux intérêts des principales parties prenantes, notamment le Conseil de sécurité, l'Assemblée générale, les pays fournisseurs de contingents et de forces de police et les clients des missions, qui escomptent des services plus rapides, de meilleure qualité et plus rentables, assortis d'une transparence et d'une responsabilisation accrues. Les différentes mesures d'amélioration de l'appui aux missions de l'ONU qui sont en cours contribueront à la réalisation de ces objectifs, notamment :

a) Les services partagés : afin de fournir aux missions un appui administratif et logistique et une aide pour toutes leurs transactions;

b) La gestion de la chaîne d'approvisionnement : afin d'optimiser la livraison des produits commandés aux missions en temps voulu;

c) Des mesures de renforcement des capacités : afin de déterminer les moyens d'améliorer l'appui dans le domaine du génie, de l'évacuation sanitaire, de l'hébergement et dans d'autres domaines;

d) L'amélioration de la mesure des résultats et la surveillance de la qualité et de la ponctualité des services fournis, grâce à l'amélioration de l'informatique décisionnelle;

e) L'intégration des outils du progiciel de gestion intégré (Umoja et Inspira);

f) Des mesures visant à intégrer les recommandations formulées par le Groupe d'experts sur les technologies et l'innovation au service des opérations de maintien de la paix des Nations Unies.

108. Le pleine mise en œuvre de ces activités nécessitera un engagement sur plusieurs années et se poursuivra bien au-delà de l'échéance de la stratégie globale d'appui aux missions. Dans son cinquième et dernier rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/69/651), le Secrétaire général expose de façon détaillée la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la stratégie et la feuille de route du Département, notamment les quatre projets mis au point en vue de réaliser les objectifs à long terme concernant la chaîne d'approvisionnement. La mise en œuvre de la stratégie et de la feuille de route représentera un effort important, étalé sur plusieurs années, au-delà de l'échéance finale de la stratégie globale d'appui aux missions.

109. Au titre du pilier « Services partagés » de la stratégie, le Centre de services régional d'Entebbe s'est mis à fournir aux missions clientes les services qui ne dépendaient pas de leur situation géographique. Le Secrétariat prévoit d'élargir la méthode des services partagés à toutes les missions. Une proposition en ce sens figure dans le cinquième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, en vue de mettre en place une solution durable et modulable, qui offre aux États Membres une plus grande transparence et un contrôle accru des ressources nécessaires aux services partagés. La proposition est formulée compte tenu du modèle de prestation de services centralisée établi par le Secrétariat et favorisera la normalisation et la cohérence, accélérera les réponses aux demandes et améliorera par conséquent les performances et la satisfaction des clients dans les

missions. Des gains d'efficacité seront réalisés sur le plan opérationnel et dans d'autres domaines, grâce à la réduction des effectifs affectés à des sites dangereux, aux économies d'échelle et aux économies réalisées en affectant le personnel à des sites moins coûteux.

Fournir les services voulus de manière équitable à toutes les opérations sur le terrain

Transports aériens

110. Les transports aériens demeurent un facteur stratégique de l'exécution des mandats. La flotte aérienne militaire démultiplie la capacité dont disposent les missions de l'ONU pour accomplir leurs tâches, comme aucun autre moyen, notamment la flotte aérienne civile, ne le leur permet. Le budget de la flotte aérienne militaire est prévu selon les hypothèses sur lesquelles reposent les opérations militaires planifiées et les besoins des forces. Ces derniers sont recensés dans des documents autonomes, qui précisent le nombre maximum d'heures de vol, et les remboursements sont effectués en fonction des heures de vol réelles.

111. Le Secrétariat continuera d'améliorer l'efficacité et la souplesse des transports aériens, grâce à divers arrangements contractuels, notamment des accords passés avec des compagnies de transport aérien à la demande. Cette méthode permettra d'assouplir et d'accélérer les services aériens. La mise en œuvre de ce type d'accords sera examinée en 2015/16 et adaptée en vue de garantir le niveau de sûreté et de sécurité et la qualité des services de transports fournis par les compagnies de transport aérien à la demande.

112. Dans son projet de rapport de 2014 sur l'audit des opérations aériennes dans le Département de l'appui aux missions, le Bureau des services de contrôle interne a recommandé d'améliorer les mécanismes de contrôle et de planification des opérations aériennes des missions. Le Département de l'appui aux missions participera à la mise en place efficace d'un programme complet d'assurance qualité de l'aviation, afin de garantir la sécurité aérienne, la bonne gestion des contrats et de réduire les risques dans les opérations de transport aérien. Il rationalisera également certaines de ses fonctions essentielles de contrôle et en redéfinira les priorités, notamment l'évaluation des risques, le suivi indépendant des opérations aériennes dans les missions, les qualifications techniques requises des transporteurs aériens pour leur enregistrement auprès de l'Organisation, les inspections et audits sur place et les évaluations externes des services aériens dans les missions. Il établira également les politiques et normes nécessaires à l'utilisation des nouvelles technologies, comme les drones.

113. Le Département de l'appui aux missions rationalisera le traitement des factures, au moyen d'un Système en ligne de gestion des informations aériennes, afin de permettre au personnel concerné d'accéder en temps réel aux informations nécessaires, de lui fournir de meilleurs outils d'analyse des résultats et de réduire considérablement la charge de travail que représente actuellement la vérification manuelle. Le Système sera d'abord mis en service dans trois missions (la MONUSCO, la MINUSS et la FISNUA) à partir du 1^{er} novembre 2014 et le sera ensuite dans toutes les autres missions. La mise en œuvre de ce nouvel outil renforcera la centralisation du suivi des opérations aériennes et de leur gestion financière depuis le Siège, grâce à une analyse de données à jour portant sur les principaux indicateurs de résultats.

114. Des améliorations seront apportées au Système de gestion des informations aériennes en 2015/16 afin de lui permettre d'enregistrer et de communiquer des données ayant trait à la gestion de l'aviation et à ses résultats. Au fur et à mesure de l'élaboration du Système, de nouveaux modules seront ajoutés et feront partie d'un cadre complet de gestion des performances aériennes. Les informations portant sur les principaux indicateurs de résultats qui pourront être tirées des données recueillies par le Système permettront : d'améliorer le contrôle de la sûreté; d'optimiser l'utilisation des appareils et la composition de la flotte; d'utiliser les données du passé pour formuler des prévisions et déterminer l'évolution des besoins en matière d'achats; de suivre l'exécution des contrats et d'en contrôler la conformité.

115. En 2014, le Secrétariat a mené un projet pilote en vue d'examiner l'utilité d'un nouveau système d'appel d'offres pour les services de transport aérien de la MONUSCO, sur la base des besoins logistiques. Dans le cadre de ce projet, le Secrétariat a évalué la faisabilité, la durée, le coût et les conséquences de la nouvelle méthode envisagée et déterminé la viabilité du système révisé, avant de le mettre en œuvre dans l'ensemble des missions. L'appel d'offres peut constituer un instrument important pour contrôler la qualité et l'efficacité des services ainsi que les économies de carburant car il détermine les données de base applicables aux opérations (comme la consommation de carburant) qui peuvent être utilisées pour évaluer les résultats d'un prestataire. La procédure d'appel d'offres sera ajustée en 2015/16 afin d'optimiser les avantages de la nouvelle méthode.

116. La sûreté et la sécurité des passagers et des membres d'équipage à bord d'appareils des Nations Unies revêtent une importance primordiale. À cet égard, le Département de l'appui aux missions, le Département de la sûreté et de la sécurité, l'Organisation de l'aviation civile internationale et le Programme alimentaire mondial ont organisé conjointement une réunion extraordinaire, en septembre 2014 au Siège de l'Organisation, afin d'envisager de nouvelles mesures de protection de la sécurité des opérations aériennes de l'ONU et ont créé, à cette occasion, un Groupe de travail sur la sécurité aérienne. Pendant l'exercice 2015/16, le Groupe consultatif technique de l'aviation des Nations Unies participera à l'élaboration et à la mise en œuvre des mesures à recommander dans l'ensemble de l'Organisation afin d'améliorer la sûreté et la sécurité des passagers et des membres d'équipage à bord des appareils des Nations Unies.

Informatique et communications

117. Au cours de l'exercice budgétaire 2015/16, le Département de l'appui aux missions continuera de fournir des services informatiques et des communications fiables et rentables. Ce type de services continuera d'être consolidé et optimisé et les résultats des travaux du Groupe d'experts sur les technologies et l'innovation au service des opérations de maintien de la paix des Nations Unies devraient contribuer à la planification et aux investissements liés aux nouvelles technologies pour l'exercice 2015/16, et au-delà.

118. Comme indiqué dans le précédent rapport sur l'aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies (A/68/731), la solution Umoja-Démarrage, à l'origine destinée aux achats et aux finances, a été mise en service à titre pilote à la FINUL le 1^{er} juillet 2013 et dans la majorité des missions de maintien de la paix le 1^{er} novembre 2013, ainsi qu'au Centre de services mondial de l'ONU. Elle a également été appliquée dans les missions politiques spéciales, les

deux missions financées au moyen du budget ordinaire (UNMOGIP et ONUST) et la MINUSMA le 1^{er} mars 2014, ainsi qu'à la MINUSCA et la MINUAUCE dès leur lancement.

119. En outre, comme l'a indiqué le Secrétaire général dans son sixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré (A/69/385 et Corr.1), Umoja-Extension 1 (gestion des ressources humaines, des états de paie et des voyages) a été mis en œuvre à titre pilote à la MINUSTAH, le 1^{er} juillet 2014. Cette version du progiciel devrait être mise en usage dans les autres missions à partir du 1^{er} novembre 2015, tandis que les fonctionnalités concernant l'administration du personnel en tenue et celui recruté sur le plan national devraient être mises en service le 1^{er} avril 2016. Umoja-Extension 2, qui comporte 133 processus métier et dont les fonctions se rapportent principalement à la gestion de la chaîne logistique, à l'établissement des budgets et à la gestion des programmes, devrait entrer en service au début de 2017.

120. En collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui est le référent processus concerné, le Département de l'appui aux missions a participé à la mise au point et au déploiement d'Umoja-Démarrage et d'Umoja-Extension 1, afin de s'assurer que les besoins spécifiques des missions soient pris en compte dans la conception du progiciel. Le Département a participé, avec le Bureau de la gestion des ressources humaines et l'équipe chargée du projet Umoja, à la mise au point de processus de nettoyage, de conversion et de validation des données qui sont d'une importance cruciale pour la réussite de la mise en service à la fois dans les missions et dans les autres services du Secrétariat; à l'élaboration et à l'application de programmes de formation; à la reconfiguration des processus métier; à l'appui technique de la phase pilote à la MINUSTAH; et à l'élaboration et la mise en œuvre d'un modèle de valorisation des avantages pour la gestion des ressources humaines.

121. La mise en œuvre de la solution Umoja devrait offrir aux missions les avantages ci-après :

- a) Accès à une source d'information unique qui permet une communication en temps réel entre les missions et le Siège;
- b) Renforcement de la transparence, depuis l'enregistrement des entreprises partenaires jusqu'aux paiements;
- c) Augmentation du pouvoir de négociation avec les fournisseurs;
- d) Base de données unique des fournisseurs;
- e) Achat en ligne de produits et de services répertoriés dans un catalogue standardisé;
- f) Comptabilité exacte des dépenses et liens hypertextes donnant directement accès aux données d'inventaire;
- g) Gestion plus directe des comptes bancaires grâce à des paiements effectués en monnaie locale/sur place;
- h) Amélioration de l'information financière (par programme, par bureau et par type de dépense);
- i) Séparation effective des fonctions;
- j) Réduction des activités manuelles et bureaucratiques au profit de travaux d'analyse apportant une valeur ajoutée;

k) Plus grande productivité du personnel dès son arrivée, quels que soient le lieu et la mission dans lesquels il a été déployé, étant donné que le modèle opérationnel a été normalisé;

l) Interprétation unique des politiques et procédures.

122. Comme c'est souvent le cas lors de la mise en œuvre de solutions de planification des ressources d'entreprise, les missions de maintien de la paix ont rencontré des difficultés dans l'adoption du système Umoja. L'Organisation a pris des mesures pour surmonter ces problèmes, principalement sur la base des travaux de l'Équipe spéciale chargée d'examiner l'exécution du projet Umoja, comme évoqué dans le sixième rapport d'étape sur le progiciel de gestion intégré. conscients de la nécessité d'améliorer le transfert des connaissances, le Département de l'appui aux missions a mis en place un centre de formation à Valence où ont été organisés plusieurs ateliers pour les spécialistes locaux parallèlement aux activités de formation dans les missions. Le Département a également renforcé les fonctions du service d'assistance de Brindisi et dispensé des cours au personnel des services d'assistance locaux. Les outils d'informatique décisionnelle et de communication de l'information renforcent également les capacités des missions, et le Département a établi et consolidé d'autres éléments d'appui technique tels que la sécurité de l'information et la résilience opérationnelle. De nombreux enseignements qui s'avéreront très utiles à l'avenir ont été tirés du déploiement de la solution dans les missions.

123. Au cours de l'exercice 2015/16, le Service des technologies géospatiales, de l'informatique et des télécommunications situé dans le Centre de services mondial de Brindisi continuera à développer et renforcer ses activités dans les domaines du service d'appui à distance aux missions et de la coordination régionale. La fourniture de services d'appui à distance aux missions, qui comprend des activités de dépannage, d'appui à la gestion de projets et d'appui administratif, permet d'alléger les équipes de l'informatique et des communications dans les missions. On a pu observer les avantages de ces services d'appui à distance lors de la phase de démarrage des nouvelles missions, à savoir la MINUSMA et la MINUSCA.

124. Le Centre de gestion du système d'information géospatiale de Brindisi propose d'aller au-delà de la phase pilote initiale approuvée par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/284, et de mettre en œuvre la deuxième phase d'un programme de transformation de deux ans du système, dont les résultats permettront à l'ensemble des missions de disposer de capacités géospatiales centralisées plus larges et plus résilientes. Les activités menées par le Centre seront élargies pour fournir un appui opérationnel continu à toutes les missions et tous les bureaux relevant du Centre de Services mondial, en particulier ceux dont les capacités géospatiales sont inexistantes (20 missions/bureaux sur le terrain) ou limitées (7 missions sur le terrain). La charge de travail et la complexité des activités géospatiales à accomplir augmenteront de manière significative, en particulier au cours de l'exercice 2015/16, au cours duquel on prévoit une pleine capacité opérationnelle. On estime qu'environ 80 % de la gestion des systèmes géospatiaux actuellement assurée sur le terrain pourrait être réalisée à distance par le Centre de gestion du système d'information géospatiale, les 20 % restants pouvant facilement faire l'objet d'une coordination avec les administrateurs des systèmes informatiques sur le terrain. On estime également que le nombre d'applications et d'éléments géospatiaux qui seront créés et tenus à jour augmentera de 150 %, tout comme le nombre de cartes et de

bases de données géospaciales qui seront produites. Par conséquent, il est proposé de créer six emplois de temporaire, qui s'ajouteront aux neuf approuvés par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/284. Ces six emplois supplémentaires comprendraient deux spécialistes du système d'information géospaciale (1 P-4 et 1 P-2) secondés par quatre assistants (agents des services généraux recrutés sur le plan national). Les titulaires de ces emplois s'acquitteraient des tâches suivantes : élaboration de toute une gamme de produits à forte valeur ajoutée à partir d'images; réalisation de diverses analyses spatiales, de terrain et de l'environnement complexes; production de cartes topographiques, de cartes de base, de cartes thématiques et des cartes rapides (en réponse à des catastrophes naturelles ou causées par l'homme); mise au point d'applications géospaciales et d'outils de décision pour différentes plateformes (appareils portables, ordinateurs de bureau, Intranet et Internet, et dispositifs mondiaux) et normalisation de modèles de données, de bases de données, de services et de produits géospaciaux. Une fois ces six emplois de temporaires créés au Centre de services mondial, 19 postes et emplois devraient être supprimés dans les missions comme suit :

- MINUAD : 1 P-3, 1 P-2, 2 postes d'agent du Service mobile et 2 postes de Volontaire des Nations Unies;
- MONUSCO : 3 postes de Volontaire des Nations Unies;
- MINUSS : 4 postes de Volontaire des Nations Unies;
- ONUCI : 1 poste de Volontaire des Nations Unies et 1 poste d'agent des services généraux recruté sur le plan national;
- FINUL : 1 poste d'agent du Service mobile;
- UNSOA : 1 poste d'administrateur recruté sur le plan national;
- MANUA : 1 poste d'agent des services généraux recruté sur le plan national et 1 poste de Volontaire des Nations Unies.

125. En outre, dans le but d'élargir les possibilités de communication à la disposition de ses utilisateurs, le Département de l'appui aux missions étudie de nouvelles solutions pour relier les missions telles que la fibre optique et les satellites géostationnaires traditionnels. En faisant appel à des fournisseurs de liaisons intermédiaires entre le réseau fédérateur et les boucles locales terriennes qui offrent la 2G, la 3G, le WiMax, la 4G/LTE et l'Internet sans fil (Wi-Fi), le Département a pour objectif de fournir des services à temps de latence bien plus faible, notamment pour des applications audio et en temps réel. Grâce à cela, on peut s'attendre à des progrès importants dans la fourniture d'un appui plus réactif aux utilisateurs de services informatiques et des communications, particulièrement en ce qui concerne la connectivité de base.

126. Toutes les opérations de maintien de la paix ont été priées par l'Assemblée générale dans sa résolution 66/264 de ne pas dépasser les ratios standard fixés pour le matériel, en prenant comme point de référence la taille réelle de leurs effectifs en personnel plutôt que les effectifs autorisés. Les coefficients d'affectation de matériel fixés par le Département de l'appui aux missions, qui figurent dans son Manuel des coûts et coefficients standard, ont été revus, leur mise à jour ayant notamment consisté à porter à 1:1 le coefficient d'équipement pour tout le personnel. À la suite des efforts faits pour améliorer le rapport coût-efficacité, le profil du cadre de travail de la mission a évolué. Cette évolution a été marquée par l'augmentation du

soutien apporté à un nombre croissant d'agents recrutés sur le plan national dont le travail demande de plus en plus de qualifications et à plus de personnel militaire collaborant avec du personnel civil.

Ravitaillement

127. Le Département de l'appui aux missions continue d'améliorer l'acheminement des rations destinées aux missions. L'initiative du Département d'introduire de nouvelles normes relatives aux rations alimentaires a été saluée par l'attribution d'un prix ONU 21 en 2013/14. Après l'introduction de ces normes, 13 marchés ont été attribués et 1 autre fait encore l'objet d'un appel d'offres. On estime que des économies pouvant atteindre 10 % des dépenses annuelles relatives aux rations, qui s'élèvent actuellement à environ 350 millions de dollars, pourraient être réalisées au cours de l'exercice 2014/15, soit au bout de la première année d'application de ces normes. Le système électronique de gestion des rations a été mis au point par les Départements de l'appui aux missions et de la gestion en vue de mieux assurer l'intendance et de gérer les rations de manière plus responsable. Ce nouveau système a été lancé à titre pilote à la MINUSMA en novembre 2014 et sera mis en service dans d'autres missions au cours de l'exercice 2015/16. Il est prévu de créer une passerelle avec Umoja une fois que ce dernier sera mis en service dans l'ensemble des missions, d'ici à 2017/18. En attendant, des outils mis au point en interne ont été fournis aux chefs de cuisine pour prévoir les menus, préparer les commandes de vivres et réceptionner les livraisons. Ces éléments seront intégrés au système électronique de gestion des rations qui offrira en outre des fonctions améliorées de contrôle et de gestion des résultats. Une fois qu'il sera mis en œuvre, le système permettra de tirer pleinement profit des nouvelles normes relatives aux rations alimentaires.

128. La gestion efficace et rationnelle du carburant reste une question hautement prioritaire. Les Départements de l'appui aux missions et de la gestion ont mis en place un système électronique de gestion du carburant pour assurer la responsabilisation dans ce domaine. Jusqu'à présent, ce système a été mis en usage à l'ONUCI, à la FINUL, à la MINUSS et à la MINUSMA et il sera mis en place dans d'autres missions pendant les exercices 2014/15 et 2015/16. Un bilan d'exécution du système effectué à l'ONUCI en mars 2014 a permis d'améliorer son efficacité à la FINUL et sa mise en service à la MINUSS et à la MINUSMA. Des visites préalables au déploiement du système ont été effectuées à la MINUSTAH en décembre 2014 et sa mise en œuvre est prévue en avril ou en mai 2015.

129. Le Département de l'appui aux missions examine et actualise régulièrement les normes médicales pour s'assurer qu'elles sont conformes aux normes internationales et aux méthodes actuelles de diagnostic et de traitement. Une nouvelle version du Manuel de soutien sanitaire, qui sera publiée en 2015, contient des dispositions spécifiques concernant des affections telles que le paludisme, le choléra et la maladie à virus Ebola. S'agissant de l'Ebola, elle aborde notamment les signes et symptômes, les modes de transmission, le diagnostic et les méthodes de prévention et d'atténuation des risques. Les dispositions portent également sur des activités cliniques, administratives et logistiques et des dispositifs de protection du personnel des Nations Unies sur le terrain. Le Département a mis au point une base de données répertoriant des statistiques médicales provenant des missions à des fins d'analyse. Cette base de données permettra d'améliorer la prise de décisions dans la planification du soutien médical et sur des questions opérationnelles.

130. Le Département de l'appui aux missions s'est activement employé à apporter un appui logistique médical et à mettre en place des mesures destinées à protéger les fonctionnaires des Nations Unies contre les infections à virus Ebola lors de leurs voyages en avion. Le Département a participé à l'élaboration de bulletins de mise en garde à l'intention des fonctionnaires des Nations Unies qui se rendent dans les pays touchés par le virus Ebola ou en reviennent. Il a également adopté des mesures visant à faire en sorte que les passagers des vols de l'ONU soient soumis à des contrôles stricts et que les avions soient décontaminés, en coordination et en consultation avec l'Organisation de l'aviation civile internationale et le Programme alimentaire mondial. Pour répondre au besoin urgent de personnel travaillant dans les pays touchés par le virus Ebola ou les pays voisins, le Département a procédé à une évaluation logistique médicale pour déterminer les besoins en équipements de protection individuelle en s'appuyant sur les recommandations de l'Organisation mondiale de la Santé. Environ 70 000 kits d'équipements de protection individuelle contre l'Ebola ont été achetés et distribués au personnel médical des missions opérant dans les pays affectés.

Transports terrestres

131. Le Département de l'appui aux missions a cherché à s'assurer que le nombre de véhicules légers de transport de passagers dans les missions de maintien de la paix pendant l'exercice 2013/14 était maintenu aux niveaux autorisés. Grâce à des mécanismes de contrôle rigoureux et à une collaboration étroite avec les missions, le parc de véhicules légers de transport de passagers a été réduit de 917 unités (soit 8,27 %) au cours de l'exercice considéré. Le Département continuera d'adapter le nombre de véhicules légers de transport de passagers au nombre de véhicules autorisés conformément aux dispositions du manuel révisé des transports de surface publié en 2014, tout en tenant compte des besoins opérationnels propres à chaque mission.

132. Au mois de juin 2014, toutes les missions de maintien de la paix ont mis en place des procédures spécifiques pour recouvrer les sommes dues dérivant de l'utilisation privée des véhicules appartenant à l'ONU sur la base de la situation en matière de sécurité, des besoins opérationnels et de l'accès aux moyens de transport locaux dans chaque mission.

133. Pour améliorer l'efficacité des ressources organisationnelles, la durée de vie optimale des véhicules légers de transport de passagers a été prolongée, passant de six à sept ans dans les environnements difficiles et de sept à huit ans dans les environnements normaux, soit une durée de vie d'environ 140 000 et 160 000 kilomètres, respectivement. L'analyse sur laquelle se fonde ce changement tenait compte du prix d'achat du véhicule, des coûts d'entretien et de réparation en fonction de l'âge et du prix de vente attendu. Elle a également porté sur cinq zones géographiques différentes pour que les données soient plus représentatives. Sur la base de l'expérience acquise, ce type d'analyse a commencé à être appliqué à d'autres catégories de véhicules, comme les camions et les véhicules de soutien logistique.

Génie

134. Le Département de l'appui aux missions continue de veiller à ce que les missions bénéficient de contrats-cadres portant sur la fourniture de biens et services du génie qu'elles peuvent utiliser de façon récurrente.

135. La planification et l'exécution de projets de construction de grande ampleur et d'initiatives environnementales continuent de faire l'objet d'une attention particulière dans le cadre du contrôle de l'application des dispositions prises par les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions. Au cours de l'exercice 2015/16, le Département de l'appui aux missions déterminera à quel niveau les politiques et directives en matière de génie doivent être mises à jour pour répondre pleinement aux besoins opérationnels des missions. En outre, le Département continuera de contrôler l'application des recommandations et observations d'audit formulées par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires et il rendra compte des progrès accomplis dans ce domaine. À cet égard, le Département a élaboré des instructions, en vigueur depuis octobre 2014, aux fins de la gouvernance des grands projets de construction dans les missions pour permettre au Siège de mieux surveiller ces projets en améliorant les directives relatives aux travaux de génie dans les missions et en donnant suite aux recommandations du Comité des commissaires aux comptes (A/68/5 (Vol. II), par. 126), et aux observations du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires (A/68/782, par. 132).

Mouvements stratégiques

136. Les mouvements stratégiques du personnel militaire en tenue et de police ainsi que du matériel appartenant aux contingents sont assurés par des moyens de transport commerciaux affrétés à court et à long terme et des moyens mis à disposition par les pays fournisseurs de contingents et d'unités de police en vertu de lettres d'attribution. Il arrive également que de petits groupes de militaires ou de policiers voyagent sur des vols commerciaux et qu'un avion ne soit pas spécialement affrété pour eux.

137. Pour accroître l'efficacité et la souplesse opérationnelle, un contrat d'affrètement à long terme portant sur le transport stratégique de passagers au moyen d'un long-courrier (Boeing 767) a été conclu en septembre 2012. Cette initiative en est à sa troisième année et, grâce à son utilisation optimale, elle a permis d'épargner environ 6 millions de dollars pendant l'exercice 2013/14, en plus des économies d'environ 8 millions de dollars qu'elle a permis de réaliser au cours de l'exercice précédent. Les économies prévues pour 2014/15 s'élèvent à environ 6 millions de dollars, dont 2,9 millions de dollars ont déjà été épargnés pendant la période allant de juillet à décembre 2014. Les utilisateurs de ces vols se sont dits hautement satisfaits, d'une part, de la plus grande souplesse dont ils ont bénéficié grâce à la disponibilité de cet appareil réservé et, d'autre part, du suivi des services à bord. Les moyens aériens des Nations Unies en affrètement de longue durée affectés à des missions sont également utilisés pour le transport des contingents en Afrique dans le but de maximiser l'utilisation de ces appareils et, partant, d'accroître l'efficacité opérationnelle et de réaliser plus d'économies.

Gestion de l'environnement

138. Les Départements des opérations de maintien de la paix et d'appui aux missions continuent de veiller à ce que les missions appliquent la politique en vigueur en matière d'environnement afin d'atténuer les effets néfastes des missions de maintien de la paix sur l'environnement des pays d'accueil. Suite aux demandes que lui ont adressées les missions l'invitant à leur fournir plus de directives dans le domaine de la gestion des déchets, le Département de l'appui aux missions a formulé une politique globale en la matière devant être diffusée dans le courant du premier trimestre de 2015 qui définit les objectifs fixés à cet égard, les responsabilités du Siège de l'ONU et des missions; les principes généraux de la gestion des déchets (par exemple le tri, le recyclage, la définition des déchets dangereux, les déchets liquides), les régimes de contrôle et les ressources nécessaires. Dans le but d'aider les missions à mettre en œuvre de meilleures stratégies en matière d'environnement, une politique de l'eau est également en cours d'élaboration. Les compétences du Programme des Nations Unies pour l'environnement seront sollicitées dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre de cette politique.

Réorganisation des fonctions financières dans les missions

139. Les normes IPSAS ont finalement pu être mises en œuvre dans les missions de maintien de la paix, non sans efforts, avec la publication des états financiers de l'exercice 2013/14. Pour surmonter les risques associés à l'intégrité des données et parvenir à une comptabilisation plus judicieuse des actifs et passifs, le Siège de l'ONU et les opérations de maintien de la paix ont dû fournir un effort considérable en rassemblant, nettoyant et enrichissant les données liées à un nombre très important d'actifs (principalement les immobilisations corporelles et les stocks). En conséquence, le Comité des commissaires aux comptes a validé les états financiers de l'exercice 2013/14 pour les opérations de maintien de la paix comme conformes aux normes IPSAS.

140. De toute évidence, la mise en œuvre de ces normes a permis d'améliorer la gestion financière. Même si la mise en œuvre parallèle d'Umoja a présenté ses propres difficultés, l'association de ces deux projets a permis d'améliorer sensiblement la rationalisation des procédures comptables, des structures de détention et de gestion de biens, la comptabilisation des avantages du personnel, la gestion des fournisseurs et la transparence des actifs et passifs et de prendre en compte pour la première fois les biens immobiliers. L'amélioration des systèmes d'établissement de rapports et d'analyse d'Umoja ont en outre permis d'améliorer le dispositif de gestion financière.

141. À l'avenir, l'utilisation accrue de la nouvelle information financière que procure l'application des normes IPSAS dans le cadre de la gestion des ressources sur le terrain devrait se traduire par une amélioration de la prise de décisions et de la gestion financière, et un renforcement de la responsabilité de l'Organisation vis-à-vis des États Membres.

142. Il reste toutefois beaucoup à faire pour tirer pleinement parti à la fois des avantages des normes IPSAS et de ceux d'Umoja. Il faut réorganiser la gestion des fonctions financières dans chaque mission pour ouvrir la voie à une meilleure gestion financière dans l'ensemble des opérations. La mise en œuvre des normes IPSAS a permis à l'ensemble des acteurs intervenant dans les missions de mieux

connaître les mécanismes financiers et les responsabilités correspondantes. En effet, tous sont amenés à utiliser un progiciel de gestion intégré commun, et des spécialistes des fonctions non financières appliquent les mêmes normes de gestion et de comptabilisation des actifs et passifs. Cette transformation des modalités de gestion des services financiers dans les missions permettra de rationaliser les activités transactionnelles, d'améliorer les procédures comptables et d'aider les gestionnaires à comprendre le coût total des opérations. Ces efforts permettront d'exécuter les activités prescrites plus efficacement et à moindre coût, en augmentant la fréquence et la qualité de l'information financière.

143. Il est néanmoins nécessaire de poursuivre l'amélioration des méthodes de travail dans toutes les composantes de l'Organisation pour réaliser l'objectif d'une utilisation efficace et rationnelle des ressources, dans le cadre d'une culture renforcée d'amélioration continue.

Suivi, évaluation et gestion des résultats sur l'ensemble des opérations sur le terrain

144. Chaque année, une équipe d'évaluation relevant de la Division des politiques, de l'évaluation et de la formation procède, sous la supervision des Secrétaires généraux adjoints aux opérations de maintien de la paix et à l'appui aux missions, à six évaluations d'activités sur le terrain ou au Siège. Au cours de l'exercice 2014/15, l'équipe mènera des évaluations dans les domaines suivants : répercussions de la stratégie globale d'appui aux missions; modalités de mise en place et de reconfiguration des structures des missions; services de renseignement dans les missions des Nations Unies; mise en œuvre de la stratégie relative aux premières phases de la consolidation de la paix; efficacité des efforts de prise en compte de la problématique hommes-femmes; et optimisation des équipes opérationnelles intégrées. Les résultats de ces évaluations seront pris en compte dans le processus d'élaboration des politiques, les directives d'établissement des budgets des missions et dans le renforcement de la formation, en vue de contribuer au renforcement du contrôle de la gestion des opérations de maintien de la paix.

D. Continuer de renforcer et de professionnaliser les capacités institutionnelles d'analyse des défis stratégiques et opérationnels en cours et d'action pour les relever

145. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont toujours eu et continueront d'avoir pour priorité de sélectionner et de déployer du personnel civil, militaire et de police hautement qualifié, dûment équipé et parfaitement formé.

146. En dépit d'efforts soutenus à long terme, et d'importants progrès accomplis dans la rationalisation des modes de fonctionnement et la réduction des délais, des problèmes subsistent. Les initiatives présentées antérieurement à l'Assemblée générale, telles que la constitution d'une liste de spécialistes de la réforme du secteur de la sécurité, sont souvent entravées par le manque de ressources propres. Les États membres ont continué d'exprimer leur soutien à cet important mécanisme (voir A/68/19) et, dans son récent audit du Groupe de la réforme du secteur de la sécurité, le Bureau des services de contrôle interne a recommandé de faire connaître la nécessité de dégager des financements supplémentaires, notamment par des

accords de partage des dépenses avec les États membres bénéficiaires et les missions pour le déploiement d'experts.

147. D'autres composantes du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité, notamment le Service consultatif du droit pénal et des questions judiciaires et la Section du désarmement, de la démobilisation et de la réintégration, constituent actuellement des listes similaires, auxquelles il sera possible d'avoir recours pour les opérations concernées.

148. En 2014, la Force de police permanente et le Corps permanent de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires ont continué d'apporter aux missions une assistance rapide et souple grâce à des conseillers spécialisés dans 15 domaines clés pouvant être déployés rapidement. Les deux structures permanentes ont continué d'envoyer des renforts aux missions tant nouvelles qu'existantes. La Force de police permanente a soutenu la mise en place des composantes de police de la MINUSMA et la MINUSCA, et appuyé des missions établies telles que la MANUA, la FISNUA, la MANUL, la MINUSS, la MINUL, l'ONUCI et la MINUSTAH. Le Corps permanent de spécialistes des questions judiciaires et pénitentiaires a soutenu le lancement de la MINUSMA, la MINUSCA et la MANUSOM et a appuyé la MONUSCO, l'ONUCI, la MANUA, la MINUSTAH, la MANUL et le BINUCA.

149. En 2014, le Bureau des services de contrôle interne (BSCI) a achevé son évaluation de la Force de police permanente, dans laquelle il a proposé des mesures permettant de renforcer la gestion et l'utilisation des effectifs, ainsi que d'accroître les synergies avec d'autres structures du Bureau de l'état de droit et des institutions chargées de la sécurité. Le BSCI a notamment recommandé à l'Assemblée générale d'envisager de fournir un appui au Département des opérations de maintien de la paix pour une évaluation des capacités professionnelles spécialisées dont dispose la Force de police permanente, destinée à faire en sorte qu'elle soit mieux à même de satisfaire aux nouvelles exigences des missions. Il a demandé en outre la mise en place d'un mécanisme de financement centralisé au sein de la BSLB afin d'appuyer les fonctions permanentes essentielles de la Force de police permanente et insisté sur le fait que le Département devait arrêter formellement un objectif de taux de déploiement pour la Force. Enfin, le BSCI a préconisé une évaluation, en consultation avec les États Membres, du déploiement de la Force. En 2015/16, la Division de la police du Département des opérations de maintien de la paix donnera suite aux conclusions de l'évaluation en analysant en profondeur les moyens de rendre la Force de police permanente plus efficace et prenant des mesures en conséquence.

150. En 2014, la demande d'unités de police constituées a augmenté en raison du lancement de nouvelles missions et de nouveaux mandats de protection des civils, notamment la MINUSCA et la MINUSS.

151. Conformément à la résolution 67/261 de l'Assemblée générale, pour la majorité des unités de police constituées, la relève des contingents doit avoir lieu tous les 12 mois, accompagnée d'évaluations préalables au déploiement et d'inspections régulières au sein des missions. En 2014, environ 67 % des unités de police constituées, déployées dans huit missions, ont été considérées comme pleinement opérationnelles; en 2015/16, le Secrétariat continuera de coopérer activement avec les pays qui fournissent du personnel de police afin de combler les lacunes persistantes. En 2014, le Département des opérations de maintien de la paix a lancé une initiative visant à constituer une réserve d'unités de police constituées

dûment équipées et formées qui pourraient être déployées rapidement, ce qui a suscité l'intérêt de sept États Membres. En 2015/16, la Division de la police poursuivra son dialogue avec les États Membres sur cette importante question.

Résilience de l'Organisation

152. Dans sa résolution 67/254 A, l'Assemblée générale a approuvé le Système de gestion de la résilience de l'Organisation des Nations Unies comme cadre de gestion des situations d'urgence. Au cours de l'exercice 2013/14, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont lancé le cadre de résilience de l'Organisation afin d'harmoniser la façon dont les opérations de maintien de la paix se préparent aux différentes phases de l'action face aux crises (planification, prévention, intervention et relèvement). Quinze opérations de maintien de la paix ont nommé des coordonnateurs pour les questions liées à la résilience de l'Organisation et élaboré des plans de gestion des situations d'urgence et de continuité des opérations. En juin 2014, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont dispensé un stage sur le système de gestion de la résilience de l'Organisation à des coordonnateurs chargés de ces questions issus de 12 opérations de maintien de la paix, du Centre de services mondial et de l'UNSOA. À la fin de l'exercice 2014/15, toutes les opérations de maintien de la paix auront achevé leurs plans de gestion des situations d'urgence et de continuité des opérations.

153. Depuis l'adoption, en décembre 2012, d'une politique de gestion des risques liés à la sécurité sur le lieu de travail au sein des missions, les deux Départements ont continué de prendre des mesures pour l'appliquer à toutes les opérations de maintien de la paix. La politique et son document d'orientation sont à présent disponibles en français. Des coordonnateurs pour la sécurité au travail (présents dans toutes les missions) ont été formés dans toutes les opérations de maintien de la paix (hormis à la FNUOD), au Centre de services mondial, au Centre de services régional et à l'UNSOA. Ces coordonnateurs assurent la mise en œuvre de la politique de gestion des risques liés à la sécurité au travail au sein des missions, évaluent les risques, mettent au point des programmes de prévention et d'atténuation des risques, signalent et enquêtent sur les accidents et élaborent des campagnes de sensibilisation à la sécurité au travail.

Conception et mise en œuvre de programmes d'encadrement et de formation

154. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions continueront d'élaborer et de mener à bien des programmes d'encadrement, de gestion du savoir et de formation dans des domaines prioritaires tels que la protection des civils, les enfants touchés par des conflits armés, le désarmement, la démobilisation et la réintégration, la réforme du secteur de la sécurité, les violences sexuelles commises en période de conflit, l'usage de la force et le renforcement des capacités. Les deux Départements s'emploient à renforcer la mise en œuvre du mandat relatif aux femmes et à la paix et la sécurité, afin que la protection des femmes et leur participation aux enceintes de débat sur les questions politiques, la paix et la sécurité soient abordées de manière globale, en vue de créer un environnement porteur qui appuie et protège les femmes.

Formation et renforcement des capacités

155. En 2015/16, les Départements actualiseront les supports de formation de base préalable au déploiement et la formation spécialisée à l'intention des officiers d'état-major, observateurs militaires et officiers de liaison. Au fur et à mesure de l'établissement par le Département des opérations de maintien de la paix et les États Membres de 11 nouveaux manuels de doctrine, des supports de formation spécialisés seront élaborés pour chacun d'entre eux. Des cours de formation des formateurs continueront d'être organisés pour améliorer l'aptitude à dispenser la formation préalable au déploiement et à utiliser les outils de formation de l'ONU.

156. En collaboration avec leurs partenaires des Nations Unies, les Département des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continuent de donner la priorité à la formation consacrée aux questions de la protection des civils, notamment des enfants, et de la prévention des violences sexuelles liées aux conflits et de l'intervention face à celles-ci. Des modules de formation spécialisée destinés aux conseillers pour la protection de l'enfance ont également fait l'objet de programmes pilotes en 2014, en vue d'organiser des séances de formation annuelles à l'intention du personnel du Département des opérations de maintien de la paix et des partenaires essentiels œuvrant dans le domaine de la protection de l'enfance.

157. Des supports de formation sur la protection de l'enfance à l'intention des composantes militaires ont été élaborés conjointement avec le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Bureau du Représentant spécial du Secrétaire général pour le sort des enfants en temps de conflit armé. Ces modules ont été achevés en avril 2014 et sont désormais à la disposition de tous les États Membres. Des cours de formation des formateurs sur la protection de l'enfance destinés aux composantes militaires ont été organisés en mai et en août 2014 et, en 2014/15, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions commenceront à élaborer des modules de formation spécialisée sur la protection de l'enfance destinés à la police des Nations Unies. Sous l'égide du Service intégré de formation du Département des opérations de maintien de la paix, des équipes itinérantes de formation ayant suivi la formation dispensée par des formateurs sélectionnés dans les États Membres assureront des cours de formation à la protection des civils à l'intention des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police et des missions.

158. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continuent de déployer des équipes itinérantes de formation, notamment pour appuyer le passage sous commandement de l'ONU des contingents auparavant sous commandement régional. Sur la base des résultats positifs enregistrés par les cours destinés à appuyer le passage sous commandement de la MINUSMA des troupes de la MISMA, un stage similaire a été organisé en juillet et août 2014 pour les militaires qui s'apprêtaient à passer sous le commandement de la MINUSCA. Au total, 417 agents en tenue ont été formés sur les questions suivantes : le mandat et le contexte de la mission, les concepts d'opérations militaires et de police, les règles d'engagement, le code de conduite de l'ONU à l'intention des soldats de la paix, la politique de tolérance zéro à l'égard de l'exploitation et des agressions sexuelles, les droits de l'homme, le droit international humanitaire, la protection des civils, les violences sexuelles liées aux conflits, la protection de l'enfance et l'appui à l'aide humanitaire.

159. En 2015/16, le Département des opérations de maintien de la paix continuera de poursuivre l'objectif d'augmenter le nombre d'agentes de police dans les missions, en organisant jusqu'à huit visites de formation et d'organisation d'épreuves destinées aux femmes, en vue de déployer au moins 700 femmes supplémentaires au sein du personnel de police. En 2015/16, le Département achèvera le cours de formation sur les violences sexuelles et sexistes et commencera à le diffuser dans les missions, en complément des efforts en cours, comme ceux menés par la MINUSTAH, qui continuera de renforcer les capacités des unités spécialisées de la Police nationale d'Haïti chargées de lutter contre les violences sexuelles et sexistes.

160. Le Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources fait actuellement l'objet d'une refonte destinée à mieux adapter son offre aux besoins en matière de formation découlant des nouveaux modes de fonctionnement comme le regroupement d'activités dans les centres de services partagés et l'utilisation d'Umoja. Les modalités de sélection des participants sont en cours d'examen et le contenu de la composante en ligne du programme sera actualisé en 2014/15.

161. En 2014/15, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont achevé de rédiger les directives relatives à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la formation. Celles-ci s'appliquent à toutes les activités de formation des deux Départements et des missions. Elles s'accompagneront d'un manuel pratique sur l'évaluation de la formation, qui sera achevé et lancé en 2015/16. Une évaluation de l'effet sur la performance et l'avancement du Programme de formation des cadres des missions à l'administration et à la gestion des ressources est également en cours en 2014/15.

162. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continuent de rassembler des données provenant directement des centres intégrés de formation du personnel des missions, y compris au moyen du système de gestion électronique de la formation. Ce dernier n'a pas été élaboré sur la même plateforme que le système de gestion de la formation du Secrétariat, qui doit être lancé prochainement, mais des travaux sont en cours pour rendre possible le transfert de données d'un système à l'autre. En 2012/13, les missions de maintien de la paix avaient enregistré 73 940 participations à des activités de formation, dont 40 608 étaient le fait d'agents en tenue. En 2013/14, le nombre total avait atteint 88 209, dont 56 244 pour les agents en tenue.

163. Les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions continueront d'unir leurs efforts pour améliorer le rapport coût-efficacité de la formation et réduire les dépenses afférentes aux voyages liés à la formation, autant que faire se peut. Comme indiqué précédemment, les données recueillies aux fins de l'évaluation des besoins de formation pour 2012/13 montraient que 70 % des activités de formation étaient organisées dans les zones de mission. Les ateliers et conférences thématiques, dont l'objectif était de réunir les professionnels de toutes les missions afin qu'ils mettent en commun leur expérience et les enseignements qu'ils en ont tirés, ceci en vue d'améliorer les politiques et les pratiques en vigueur, continuent de se tenir tous les deux ans au lieu de tous les ans. La visioconférence est de plus en plus utilisée pour réunir virtuellement le personnel des missions et celui du Siège lors de séances de formation ou de réunions d'information.

164. En 2014, le Département des opérations de maintien de la paix a organisé pour la première fois des sessions de formation de deux semaines, uniquement destinées aux femmes, afin de préparer les participantes à l'examen de la police des Nations Unies, obligatoire pour tous les candidats désirant servir dans des opérations de maintien de la paix. En 2015/16, le Département sera de nouveau en contact avec les pays fournisseurs de personnel de police afin d'organiser d'autres ateliers de formation spécialisés, y compris sur la prévention des violences sexuelles dans les conflits, visant à renforcer les capacités des formateurs nationaux à préparer les policiers et les unités de police constituées au déploiement dans les missions. Des ressources sont demandées pour permettre au Département des opérations de maintien de la paix d'organiser des cours supplémentaires sur des questions spécialisées pertinentes dans le contexte des opérations de maintien de la paix, telles que la gestion et la sécurité dans les prisons.

Enseignements tirés de l'expérience

165. Les données d'expérience des missions, les enseignements qui en ont été tirés et les pratiques optimales continuent d'être largement diffusés dans les missions via les réseaux de praticiens en ligne, la base de données sur les pratiques et politiques des opérations de maintien de la paix et un réseau de spécialistes et de coordonnateurs des pratiques optimales. Au cours des prochains mois, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions s'emploieront à améliorer l'accès des États Membres et des partenaires aux documents d'orientation et de formation en créant une plateforme améliorée qui fournira une seule base de donnée protégée, aisément utilisable par les États membres et les centres de formation et de recherche.

166. Les missions chargées d'assurer la protection des civils intensifient la mise en commun des enseignements tirés de l'expérience et des bonnes pratiques grâce à l'équipe de coordination de la protection des civils des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions. Ces enseignements sont partagés avec la communauté croissante des conseillers, qui coordonnent la mise en œuvre des mandats de protection des civils de leurs missions respectives en élaborant des stratégies de protection des civils à l'échelle de l'ensemble de leur mission, en adaptant les enseignements tirés et les pratiques optimales aux spécificités de leur contexte opérationnel, ainsi qu'en conseillant les hauts responsables et les chefs de bureau des missions au sujet des nouvelles menaces qui pèsent sur les civils et des interventions qu'il convient d'apporter à l'échelle de l'ensemble de la mission.

167. En 2014, les deux Départements ont publié des recommandations destinées à aider les opérations de maintien de la paix à s'informer sur la perception de la situation locale par les populations concernées et à la prendre en compte de manière plus systématique et structurée, afin d'améliorer la prise de décisions et de contribuer plus efficacement aux premiers efforts de consolidation de la paix. Ces recommandations s'appuient sur les résultats d'une étude interne sur la pratique actuelle de l'ensemble des acteurs du maintien et de la consolidation de la paix.

168. Des enseignements ont été tirés au sujet du dispositif d'appui logistique que l'UNSOA fournit à l'AMISOM. Pour s'acquitter de son mandat, l'UNSOA a dû innover pour faire face aux difficultés opérationnelles rencontrées quotidiennement dans les domaines de la gestion à distance des marchés et des mécanismes mixtes de financement alimentés à la fois par des quotes-parts et des contributions volontaires,

qui ont fait l'objet d'un examen en 2012 et 2013 afin de tirer des enseignements utiles et de recenser les pratiques optimales.

169. En vue d'enrichir leurs partenariats stratégiques, les Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions, en coordination avec le Département des affaires politiques et le BNUUA, analyseront les enseignements tirés de l'expérience de coopération avec l'Union africaine et les organisations sous-régionales dans les domaines de la paix et de la sécurité, en s'intéressant particulièrement aux modèles ayant prouvé leur efficacité, notamment à l'expérience acquise concernant l'appui technique, financier et logistique. Conformément à la résolution 2033 (2012) du Conseil de sécurité, cet exercice visera à recenser les bonnes pratiques, les difficultés et les déficiences en matière de coopération, et à formuler des recommandations générales susceptibles de rendre plus efficaces les partenariats entre l'Union africaine et l'ONU.

Déploiement rapide de capacités civiles, militaires et de police hautement qualifiées

170. L'Organisation continuera d'améliorer progressivement sa capacité de sélectionner et de déployer dans les meilleurs délais du personnel civil, militaire et de police qualifié.

Personnel civil

171. Le Département de l'appui aux missions s'occupe de constituer, recruter, former et fidéliser des équipes de personnel civil très qualifiées pour les opérations de maintien de la paix et les missions politiques spéciales. Dans cette optique, le Département appuie et contrôle la gestion des ressources humaines dans les missions afin de garantir son uniformité et sa cohérence, tout en cherchant à laisser le plus de souplesse possible en raison de l'instabilité des besoins en personnel. Les moyens employés à cet effet sont la définition d'orientations stratégiques et de directives, ainsi que la mise en place pour les ressources humaines de la mission de plans et de cadres personnalisés, d'outils et de programmes complets de formation et de perfectionnement.

172. Le Département appuie les nouvelles missions et celles qui réduisent leur effectif, et défend leurs intérêts auprès des partenaires au Siège afin que leurs besoins et perspectives soient pleinement pris en compte. Par exemple, un appui important a été fourni à la MINUSCA, et cela a contribué au déploiement de 69 % du personnel (424 postes autorisés), dont 85 % des hauts responsables de la mission, pendant la phase initiale de déploiement. Le Département a également appuyé le déplacement de la MONUSCO à l'est. Concernant la MINUSMA, les efforts de coordination et d'orientation du Département ont permis d'atteindre, au 31 décembre 2014, un taux de déploiement de 77,5 % pour les postes soumis à recrutement international et de 69 % pour les postes soumis à recrutement national, et de renforcer les services d'appui administratif fournis à la Mission par l'ONUCI. Le Département a également continué de fournir un appui à d'autres missions dans les domaines suivants : le recrutement, l'assistance technique, les questions liées aux politiques et programmes et le renforcement des capacités en matière de gestion des ressources humaines, notamment la formation et la certification de spécialistes du domaine.

173. Les listes de candidats internes et externes que tient le Département pour 24 groupes professionnels sont toujours un outil fondamental pour l'ensemble des missions : environ 90 % de leurs recrutements s'effectuent au moyen de ces fichiers. Au début de l'année 2014, le Département a élaboré et diffusé, en collaboration avec les missions et les représentants du Siège, un calendrier annuel des avis de vacance de poste générique comprenant 33 postes dans la catégorie des administrateurs. Le Département de l'appui aux missions a également annoncé et publié 28 avis de vacance de poste générique dans la catégorie du Service mobile. Au cours de la période considérée, le Département a publié 112 avis de vacance de poste générique et 84 avis de vacance de poste spécifique, pour lesquels 207 500 candidatures ont été reçues au total. Le nombre de candidats pour chaque avis de vacance de poste générique est de 800 en moyenne, et peut atteindre 2 000 personnes. Il s'agit d'une des principales difficultés que pose la constitution des listes, étant donné que la conformité de chaque candidature aux critères requis doit être examinée par un fonctionnaire, afin que tous les dossiers soient étudiés et évalués de façon exacte.

174. Grâce aux efforts déployés par le Département, 2 175 candidats supplémentaires ont été ajoutés² aux fichiers des organes centraux de contrôle pour le personnel des missions pendant la période considérée. Vingt-quatre pour cent de ces nouveaux candidats étaient des femmes, ce qui représente une augmentation de 10 % par rapport à l'année précédente. Au cours de la période considérée, le Département a également effectué 5 986 vérifications de l'expérience professionnelle et 3 660 vérifications des études des candidats inscrits sur le fichier. Cette vérification des références s'est opérée conformément aux priorités de l'Organisation, qui recherchait les profils suivants : des fonctionnaires venant d'être recrutés; des fonctionnaires du réseau d'emplois se rapportant aux affaires politiques, dans l'optique de la mise en application du dispositif de mobilité et d'organisation des carrières; des fonctionnaires ayant occupé un poste pendant au moins cinq années consécutives, et étant ainsi en mesure d'obtenir un contrat de caractère continu dans le cadre de futures opérations de réaffectation; et des fonctionnaires exerçant des fonctions de direction.

175. La nouvelle fonctionnalité du système Inspira, qui permet de publier des avis de vacance de poste générique et spécifique à l'intention des personnes inscrites sur les fichiers de candidats présélectionnés, a permis au Département d'évaluer de façon plus précise les éléments faisant défaut dans les fichiers, en matière de compétences, d'aptitudes linguistiques et des profils de personnes disposées à être déployées dans différents types de lieux d'affectation. Une analyse des avis de vacance de poste destinés uniquement aux candidats inscrits sur les fichiers a permis d'adapter les futures opérations de reconstitution des fichiers aux insuffisances de capacités relevées, ce qui constitue une méthode plus efficace que les appels à présentation de candidatures, qui exigent des ressources considérables. La nouvelle fonctionnalité a également raccourci les délais de recrutement et amélioré la transparence en faisant en sorte que tous les candidats présélectionnés soient avisés des avis de vacance de poste, puissent postuler et connaissent les conditions de recrutement. À partir de janvier 2013, les missions ont commencé à recourir à cette modalité en plusieurs phases, et l'utilisation du système Inspira pour

² Ce nombre comprend les ajouts faisant suite à un avis de vacance de poste générique ou de poste spécifique, et ne comprend pas ceux qui font suite aux avis publiés au cours de l'exercice 2013/14.

le recrutement a été généralisée en février 2014. Le Département a effectué une étude des délais de recrutement par le biais de cette fonctionnalité, de la publication des avis sur Inspira à la sélection des candidats, et a constaté une amélioration de 32 %.

176. En dépit de ces activités de recrutement, le taux de vacance des postes soumis à recrutement international était de 20 % au 30 juin 2014, en augmentation de 2,7 % par rapport à l'année précédente. Cela tient essentiellement au démarrage de nouvelles missions, notamment la MINUSMA et la MINUSCA. En effet, au 30 juin 2014, les nouvelles missions totalisaient 24 % des postes vacants, contre 14 % un an auparavant. Le taux global de rotation était de 7,8 au 31 août 2014, ce qui représente une légère baisse (0,8 %) par rapport à l'année précédente.

177. Dans sa résolution 67/287, l'Assemblée générale a rappelé le paragraphe 17 de sa résolution 66/265 et prié de nouveau le Secrétaire général de redoubler d'efforts pour que les pays qui fournissent des contingents soient correctement représentés au Département des opérations de maintien de la paix et au Département de l'appui aux missions, en considération du concours qu'ils apportent aux activités de maintien de la paix de l'Organisation.

178. Faisant suite à cette résolution, le Secrétariat a pris un certain nombre de mesures, notamment : a) l'amendement de l'instruction administrative sur le système de sélection du personnel, conformément aux résolutions 66/265 et 67/287 de l'Assemblée générale priant le chef du département ou du bureau de « prendre dûment en compte », au moment de prendre une décision finale, « les candidats originaires de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police qui postulent à un poste dans une opération de maintien de la paix ou à un poste financé par le compte d'appui au Département des opérations de maintien de la paix, au Département de l'appui aux missions ou à un autre département du Siège » (ST/AI/2010/3/Amend.2, par. 2); b) la création d'une notice spéciale pour les vacances de postes de la catégorie des administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur financés par le compte d'appui, indiquant que « qu'il faut prendre dûment en compte les meilleurs candidats originaires de pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police qui postulent à un poste dans une opération de maintien de la paix ou à un poste financé par le compte d'appui au sein du Département des opérations de maintien de la paix et du Département de l'appui aux missions du Siège, en considération du concours qu'ils apportent aux activités de maintien de la paix de l'Organisation, conformément aux résolutions 66/265 et 67/287 de l'Assemblée générale »; c) la certification par les responsables du poste à pourvoir qu'ils ont dûment pris en considération les candidats originaires de pays fournisseurs de contingents, eu égard au niveau de leur contribution aux activités de maintien de la paix de l'Organisation; d) des activités de sensibilisation, notamment des séances d'information, des ateliers et des séminaires, visant à encourager les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police à détacher davantage de personnel en service actif; e) un contrôle et des rapports réguliers des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions sur la représentation des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police au sein de leurs effectifs, qu'il s'agisse d'emplois civils ou de personnel en service actif détaché par son gouvernement.

179. Les activités de sensibilisation visant à encourager les pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police à détacher davantage de personnel en service

actif ont eu pour résultat une augmentation de 25 % de la participation des États Membres à la première étape de la campagne de recrutement de personnel militaire et de police en 2014 par rapport à 2013 (en 2014, 65 pays fournisseurs de contingents et de personnel de police ont proposé des candidats, contre 49 en 2013). Les données relatives au recrutement en 2013 et 2014³ indiquent que 95 % des postes des Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions sont occupés par des fonctionnaires originaires de pays fournisseurs de contingents et de personnel de police. Parmi les 31 membres du personnel nouvellement recrutés depuis janvier 2014⁴, un seul n'était pas originaire de l'un de ces pays. Entre avril 2013 et avril 2014, le nombre de pays fournisseurs de contingents et de personnel de police représentés au sein du personnel a augmenté de 2,7 % au Département des opérations de maintien de la paix et de 8,2 % au Département de l'appui aux missions.

180. Dans le domaine de l'assurance qualité et de la gestion de l'information, le Département de l'appui aux missions a continué de guider l'application par les missions du Statut et du Règlement du personnel, et contribué, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines du Département de la gestion, à l'élaboration et à l'amélioration des politiques régissant les conditions d'emploi du personnel des missions. Le Département a également mis au point un tableau de bord opérationnel afin d'obtenir une vue d'ensemble de la situation en la matière pour chaque bureau extérieur. D'autres outils d'analyse, destinés à mieux appréhender les mécanismes de recrutement des missions, sont en cours d'élaboration. En outre, des données statistiques sont régulièrement communiquées aux parties prenantes, à savoir le Bureau de la gestion des ressources humaines, le Département des opérations de maintien de la paix et le Département des affaires politiques, et sont utilisées pour élaborer le tableau de bord opérationnel et le tableau de bord des résultats de la gestion des ressources humaines.

181. Une des priorités du Département de l'appui aux missions est d'améliorer les conditions d'emploi et la qualité de la vie du personnel des missions. L'Assemblée générale ayant approuvé, dans sa résolution 65/247, l'octroi d'engagements continus, le Département a participé au premier examen annuel visant à déterminer quels fonctionnaires pouvaient changer de statut et en bénéficier. Au total, 623 candidatures d'administrateurs et de fonctionnaires de rang supérieur affectés aux missions ou aux Départements des opérations de maintien de la paix et de l'appui aux missions ont été examinées, dont 323 remplissaient les conditions requises. Dans la catégorie des agents du Service mobile, 1 511 candidatures ont été examinées, dont 1 076 remplissaient les conditions requises. Enfin, 76 candidatures d'agents des services généraux en poste au Centre de services mondial (Brindisi) ont été examinées, dont 61 remplissaient les conditions requises. Tous les candidats remplissant les conditions se sont vus octroyer un engagement continu, qui a pris effet le 30 septembre 2014. Depuis la promulgation de l'instruction administrative régissant les engagements de durée déterminée (ST/AI/2013/1 et Corr.1), il est possible de proposer des engagements de plus longue durée, pouvant aller jusqu'à cinq ans, aux membres du personnel remplissant certaines conditions. Dans la pratique, toutefois, il est rare de pouvoir proroger un engagement pour plus de deux ans dans les missions en raison de la durée des mandats.

³ Ces données sont calculées au 30 avril de chaque année.

⁴ Couvre la période du 1er janvier 30 octobre 2014.

182. Au cours de la période considérée, un grand nombre de missions ont connu une phase de transition, de retrait ou de diminution des effectifs, notamment l'ONUCI, la MONUSCO, la MINUSTAH, la MINUL, la MINUAD, la FNUOD et la MINUSS (ainsi que le BINUCSIL et le BNUB). Le Département de l'appui aux missions a fourni un appui politique, des services d'orientation professionnelle et un appui pratique pour des activités telles que la gestion des contrats de travail ou la réaffectation dans d'autres missions, dans la mesure du possible, des fonctionnaires recrutés sur le plan international. Il a également fourni un appui aux fonctionnaires dont les compétences n'étaient plus nécessaires, qui comprenait une assistance professionnelle, l'organisation de foires à l'emploi, des consultations avec les organismes, fonds et programmes et une aide au reclassement. Le Département collabore avec le Bureau de la gestion des ressources humaines à l'élaboration de directives globales sur la gestion des réductions d'effectifs, applicables à tous les services du Secrétariat dans le monde. Dans l'intervalle, il a communiqué les enseignements tirés d'expérience et les pratiques optimales aux missions, et aidé celles-ci à élaborer un cadre pour la réduction de leurs effectifs dans le respect des normes et procédures applicables.

183. En raison du nombre croissant de missions réduisant leur effectif, les décisions administratives en matière de transition, de restructuration et de diminution des effectifs sont devenues une des principales causes de demande de contrôle hiérarchique soumises au Groupe du contrôle hiérarchique et au Tribunal du contentieux administratif par le personnel concerné. Parmi les autres facteurs de demande émanant des missions, on peut citer les décisions concernant les traitements et les indemnités, les nominations et les promotions, les licenciements, ainsi que la volonté de bénéficier de possibilités d'avancement, qu'il s'agisse d'une promotion ou de la conservation d'un poste. On trouvera dans le tableau ci-dessous les statistiques⁵ relatives aux affaires émanant des missions :

Type d'affaire	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ^a
Groupe du contrôle hiérarchique : recours administratif ou examen	33	50	86	153	265	280	370
Ombudsman et médiation	37	25	40	59	56	63	39
Total	70	75	126	212	321	343	409

^a Affaires pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014.

184. Des difficultés persistent en ce qui concerne les membres du personnel restés longtemps en poste dans un même lieu d'affectation classé difficile. En janvier 2014, 1 150 membres du personnel recrutés sur le plan international et dont l'engagement n'était pas limité dans le temps avaient servi dans la même mission pendant plus de cinq ans, et ce, dans des lieux d'affectation des catégories D et E pour 600 d'entre eux. Afin de permettre au personnel des missions d'être affectés dans d'autres missions en attendant l'application du nouveau dispositif de mobilité, une deuxième série de réaffectations a été lancée dans le cadre du programme provisoire relatif à la mobilité, pour les catégories du Service mobile et des

⁵ Ces statistiques comprennent toutes les affaires émanant des missions (Groupe du contrôle hiérarchique, Tribunal du contentieux administratif des Nations Unies et Tribunal administratif des Nations Unies).

administrateurs et fonctionnaires de rang supérieur. En collaboration le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui est le référent processus pour les ressources humaines, le Département a contribué au plan d'élaboration et de mise en œuvre du dispositif mondial de mobilité et d'organisation des carrières, en veillant à ce que les principes généraux retenus pour la mise au point de solutions tiennent compte des modes de fonctionnement des missions et de la réalité du terrain. Le Département travaille en étroite collaboration avec le Bureau afin de répondre aux exigences de recrutement et à celles imposées par la mobilité et par Umoja et, conformément au principe de rémunération égale pour un travail de valeur égale, d'établir une classification des postes commune aux opérations de maintien de la paix, aux missions politiques spéciales et aux centres de services partagés.

185. Le Département s'est également penché sur un certain nombre d'autres initiatives visant à renforcer la gestion des ressources humaines sur le terrain, y compris l'inventaire, établi à titre pilote, des compétences de tous les fonctionnaires des missions occupant un poste dans le domaine des ressources humaines. Cet inventaire, qui fait apparaître les compétences disponibles et les lacunes, favorisera l'évolution des carrières dans cette famille d'emplois. En outre, un réseau de praticiens de la gestion des ressources humaines dans les missions a été créé sur Unite Connections. Il s'agit d'un outil en ligne qui soutiendra les professionnels de la gestion des ressources humaines en leur apportant régulièrement, en temps réel, une mise en commun des connaissances en matière d'administration du personnel des missions.

Militaires et personnel de police

186. Afin d'améliorer la méthode de sélection des policiers hors unités constituées et des unités de police constituées, mais aussi de faciliter leur préselection par les États Membres, le Département des opérations de maintien de la paix a assuré une formation aux instructeurs des missions et les a investis des compétences et de l'autorité voulue pour évaluer les aptitudes des policiers hors unités constituées et les capacités opérationnelles des unités dans l'optique des besoins des missions.

187. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont continué à faire face aux difficultés que pose le recrutement et la sélection de militaires et de policiers spécialisés d'active détachés au Siège. Pour améliorer le respect des délais impartis, ainsi que l'efficacité et la transparence de l'évaluation et de la sélection des candidats en vue de leur affectation à des missions, la Division de la police a expérimenté un système informatisé de gestion des ressources humaines qui dote les recruteurs d'outils leur permettant de sélectionner les meilleurs candidats pour chaque ensemble de compétences requis dans les missions, la responsabilisation s'en trouvant renforcée. Le nouveau système bénéficie du concours du Groupe déontologie et discipline du Département de l'appui aux missions et de celui de la Division des services médicaux du Département de la gestion – il est ainsi possible de communiquer l'information et de délivrer des autorisations en ligne sans délai. En outre, il est conforme aux exigences associées à Umoja. En 2015/16, une interface entre les deux systèmes, articulant les processus sur les ressources, sera instaurée.

Rétribution plus juste des militaires et du personnel de police déployés à titre individuel

188. La crise de l'Ebola au Libéria a révélé que l'Organisation ne prenait pas acte comme il convenait des conditions dangereuses dans lesquelles travaillait certains membres de son personnel, et ce malgré les risques auxquels ils étaient exposés. À titre d'exemple, il arrive que les membres du personnel civil reçoivent une prime de danger. Dans le cadre du nouveau système de remboursement, les membres des contingents portant l'uniforme rempliront parfois les conditions voulues pour recevoir une prime de risque, tout comme les Volontaires des Nations Unies. Toutefois, les militaires hors contingent, ainsi que les policiers hors unités constituées et les spécialistes des questions pénitentiaires déployés à titre individuel ne peuvent prétendre à une prime de danger (puisque'ils demeurent employés par les États Membres dont ils relèvent) ni à une prime de risque. Or, du fait qu'ils sont exposés aux mêmes risques que le personnel civil et les membres des contingents, voire à un degré de risque plus élevé, le Secrétaire général examine diverses options possibles pour remédier à cette lacune – en s'inspirant des enseignements tirés de l'action menée au Libéria – et il en présentera un certain nombre à l'Assemblée générale à sa soixante-dixième session.

Personnel détaché

189. Au paragraphe 21 de sa résolution 67/287, l'Assemblée générale a noté « les difficultés que posent le détachement de militaires et de policiers d'active pour pourvoir des postes et [a prié] le Secrétaire général de soumettre à son examen, durant la partie principale de sa soixante-huitième session, un rapport contenant des propositions et de faire en sorte, à titre de mesure exceptionnelle ne devant pas être prorogée au-delà du 31 décembre 2013, que tous les États Membres puissent prendre pleinement part au programme de détachement de personnel d'active ».

190. Au paragraphe 31 de sa résolution 68/252, l'Assemblée générale a prié « le Secrétaire général de proroger d'une nouvelle période de trois ans les mesures exceptionnelles autorisées au paragraphe 21 de sa résolution 67/287 et d'intensifier ses échanges avec les États Membres en vue de trouver d'autres solutions pour régler les questions d'incompatibilité entre la législation interne des États et le Statut et le Règlement du personnel de l'Organisation au sujet du détachement de militaires et de policiers d'active ».

191. À ce jour, le Secrétariat a mis en œuvre les mesures exceptionnelles approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 67/287 en deux occasions :

a) Détachement d'un militaire d'active à titre temporaire : en application du paragraphe 31 de la résolution 68/252 de l'Assemblée générale, un militaire d'active a été détaché par un État Membre de façon temporaire en vertu de la mesure exceptionnelle autorisée par l'Assemblée générale. Aux termes de la disposition visée, son traitement a été versé par l'ONU à son gouvernement, celui-ci continuant à verser sa solde au militaire; le contenu de la déclaration a été modifié pour parer à tout éventuel conflit d'intérêt.

b) Militaire d'active détaché au titre d'un engagement de durée déterminée : on a appliqué un arrangement similaire pour recruter un militaire d'active au titre d'un engagement de durée déterminée. Le traitement de l'intéressé, ainsi que l'indemnité de poste et autres indemnités, sont versés sur un compte spécifié par lui-

même; quant aux frais de voyage, y compris la prime d'affectation, ils sont versés directement sur son compte personnel.

192. En application des résolutions 67/287 et 68/252 de l'Assemblée générale, le Secrétariat a adressé à tous les États Membres une note verbale en date du 20 juin 2014, dans laquelle il les a priés de communiquer des informations à propos de toute forme d'incompatibilité éventuelle entre leur législation et le Statut et Règlement du personnel de l'ONU qui serait susceptible d'avoir une incidence sur l'obligation contractuelle des militaires et policiers d'active détachés auprès de l'Organisation. Compte tenu de la complexité de cette question, la date limite fixée aux États Membres pour adresser leur réponse a été repoussée au 15 septembre 2014, et un rappel leur a été adressé le 1^{er} septembre de la même année. Au 1^{er} janvier 2015, le Secrétariat avait reçu 18 réponses, soit un taux de réponse de 9 %. Dix des 18 réponses ont fait état d'un conflit entre la législation nationale et le Statut et Règlement du personnel de l'ONU. Le Secrétariat a analysé les contradictions dont il était fait état et a constaté que leur teneur variait d'un pays à l'autre. Il est prématuré à ce stade de proposer une solution type, qui soit adaptée à tous les cas de non-conformité de la législation nationale au Statut et Règlement du personnel, d'autant plus que le taux de réponse est faible. Une seconde note verbale sera adressée en guise de rappel aux États Membres qui n'ont pas encore répondu.

193. Dans le cadre de la procédure d'examen interne, et ainsi qu'il a été indiqué dans la note verbale adressée aux États Membres le 20 juin 2014, en application de l'instruction administrative ST/AI/2010/1 intitulée « Distinctions honorifiques, décorations, faveurs, dons ou rémunérations provenant de sources gouvernementales ou non gouvernementales : obligation de les signaler et règles relatives à leur conservation ou aliénation », il a été demandé à tous les militaires et policiers d'active détachés auprès de l'ONU de remplir un questionnaire et d'y mentionner tous paiements, toutes prestations et/ou toutes indemnités qu'ils recevraient de leur gouvernement du fait qu'ils sont en service actif. Sur un total de 127 fonctionnaires contactés, 111 ont répondu, représentant 53 États Membres. Cela a permis d'établir que la législation nationale de 19 États Membres était potentiellement incompatible avec le Statut et Règlement du personnel de l'ONU. Comme l'Assemblée générale l'a requis dans sa résolution 68/252, le Secrétariat continuera de s'employer, avec les États Membres acceptant de détacher des militaires et policiers d'active auprès de l'Organisation, à régler les cas d'incompatibilité susceptibles de se faire jour lorsqu'il est fait usage de la mesure exceptionnelle autorisée, et il rendra compte de ses conclusions à l'Assemblée au cours de la partie principale de sa soixante-dixième session.

Personnel (autre qu'en tenue) fourni par les gouvernements

194. Les directives relatives au personnel fourni par les gouvernements qui est affecté aux opérations de maintien de la paix et aux missions politiques spéciales des Nations Unies tiennent compte des instructions données par l'Assemblée générale. Elles couvrent l'administration des membres du personnel fourni par les gouvernements ayant le statut juridique d'experts en mission et détachés auprès d'opérations de maintien de la paix et de missions politiques spéciales des Nations Unies. Elles disposent que les recrutements envisagés d'effectifs civils fournis par les gouvernements doivent être clairement indiqués dans les projets de budget des missions soumis pour examen à l'Assemblée générale. L'emploi de personnel fourni par les gouvernements doit favoriser l'accomplissement des objectifs et des

réalisations escomptées tels qu'énoncés dans les cadres de budgétisation axée sur les résultats. Tout changement nécessité par les besoins opérationnels lors d'un exercice budgétaire doit être signalé dans le rapport d'exécution correspondant.

195. Le tableau ci-après montre la répartition (en novembre 2014) des membres du personnel (autre qu'en tenue) fourni par les gouvernements pour des opérations de maintien de la paix ou des missions politiques spéciales.

	MINUSCA	MINUSMA	MINUSTAH	MONUSCO	MINUAD	MINUL	MINUSS	MANUI	UNSOM	ONUCI	Total
Administration pénitentiaire	20	1	28	49	10	27	60	1	3	1	200
Justice	–	–	2	20	–	–	2	–	–	–	24
Total	20	1	30	69	10	27	62	1	3	1	224

196. Les directives susmentionnées précisent qu'on peut également faire appel à du personnel fourni par les gouvernements parce qu'il dispose de compétences spécialisées qui sont surtout l'apanage d'administrations nationales. L'emploi de ce personnel ne saurait se substituer à l'engagement de fonctionnaires. Les engagements doivent être limités dans le temps et ne susciter l'espoir d'aucun engagement à plus long terme dans l'Organisation. La durée initiale du déploiement, fixée à un an, peut être étendue à deux ans maximum, si la poursuite des activités exécutées par le personnel fourni par les gouvernements est proposée dans le projet de budget suivant et approuvée.

Alignement des ressources et des moyens sur les besoins opérationnels

197. La gestion prévisionnelle des besoins en personnel est un outil essentiel qui permet de mieux prévoir et gérer les besoins des missions. Dans cette optique, le Département de l'appui aux missions continue de procéder à la planification opérationnelle des effectifs, dispensant des avis stratégiques aux missions dans le cadre de l'examen annuel du budget de chacune d'entre elles. Une gestion dynamique des recrutements et des placements au cours des phases de démarrage, de transition et de réduction des effectifs, ainsi que la mise en place d'outils de suivi qui assurent transparence et visibilité – notamment des tableaux de bord des ressources humaines et des besoins opérationnels, ainsi que la communication d'informations sur les évolutions de configuration – ont permis d'améliorer la gestion des effectifs. Le Département a également participé, avec le Bureau de la gestion des ressources humaines, à l'élaboration d'un cadre de gestion prévisionnelle stratégique des effectifs et d'un guide sur la gestion prévisionnelle des effectifs à l'intention du Secrétariat.

198. L'examen des tableaux d'effectifs civils est un élément fondamental de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel et fait partie intégrante du volet ressources humaines de la Stratégie globale d'appui aux missions. Il permet de composer les effectifs civils d'une mission de telle sorte qu'elle puisse exécuter son mandat de manière efficace dans des conditions susceptibles d'évoluer, mais aussi d'anticiper les besoins en personnel à moyen terme. À ce jour, le Département de l'appui aux missions, en collaboration avec le Département des opérations de maintien de la paix et les missions concernées, ont procédé à l'examen des tableaux d'effectifs civils de la MINUAD, de la FINUL, de l'ONUCI, de la MINURSO, de la FISNUA, de la MONUSCO et de la MINUSTAH, ainsi que du Centre de services

régional. Les constatations préliminaires qui ont été faites ont démontré qu'il était nécessaire : d'examiner régulièrement les besoins en effectifs afin que les missions soient correctement dotées à cet égard et d'assurer la gestion prévisionnelle des besoins en personnel dès le début de la mission, afin d'adapter les effectifs de celle-ci lorsqu'elle démarre, durant sa consolidation et lorsqu'elle se retire; de privilégier la décentralisation par rapport au quartier général des missions et d'autonomiser les bureaux extérieurs des missions les plus importantes; de promouvoir le transfert progressif des tâches à des fonctionnaires recrutés sur le plan local.

199. Toutefois, des problèmes ont été recensés aux titres suivants : a) le transfert des responsabilités au gouvernement : il exige que les institutions nationales reçoivent des investissements et un appui supplémentaire de sorte qu'elles aient les moyens d'assumer les fonctions de la mission; b) le transfert de certaines fonctions à l'équipe de pays des Nations Unies : le programme de travail de celle-ci doit alors être articulé sur celui de la mission, et un cadre financier novateur doit être mis en place; c) l'intensification du recrutement national d'agents des services généraux : elle est rendue d'autant difficile dans les pays où des individus hautement qualifiés sont en mesure d'accéder à des emplois d'un meilleur niveau. Il est également nécessaire de réviser la méthode actuelle d'examen des effectifs civils et de procéder à celui-ci en corrélation avec l'analyse des besoins essentiels des missions, qui découlent des résolutions du Conseil de sécurité, et de leur orientation stratégique – compte tenu des fonctions à mobiliser pour mettre en œuvre les résolutions. L'un des enseignements tirés de l'examen des effectifs civils de la MONUSCO est le suivant : cette activité requiert le plein engagement de la mission et elle doit suivre, et non pas précéder, les évaluations stratégiques censées peser sur le mandat, et donc sur les priorités, de la mission.

200. Il a été procédé à un examen de la catégorie du Service mobile, dont les conclusions ont confirmé qu'il demeurerait nécessaire de faire appel aux compétences techniques des fonctionnaires de cette catégorie, en particulier lors de la phase de démarrage d'une mission. Il a été noté que les missions devaient s'employer à transférer certaines fonctions au personnel recruté sur le plan local une fois atteinte la phase d'entretien, en particulier en renforçant les capacités nationales. Les recommandations formulées à l'issue de cet examen sont les suivantes : établir une distinction entre les profils d'emploi types du Service mobile et de la catégorie des administrateurs; mieux cerner les compétences et les connaissances nécessaires pour tirer le profit maximal des effectifs et remédier aux lacunes, classer l'ensemble des postes du Service mobile et faire en sorte que tous les groupes professionnels assument des responsabilités; instituer des stratégies de renforcement des capacités nationales dans toutes les missions. On peine encore à déterminer le stade auquel une mission parvient à la phase de consolidation, et à quel moment les responsabilités peuvent être transférées à des fonctionnaires recrutés sur le plan local.

Étoffer les capacités habilitantes des missions

201. Le Département des opérations de maintien de la paix et le Département de l'appui aux missions ont pris des mesures pour mettre en œuvre une approche axée sur les capacités aux fins de la planification et de la constitution des forces, et ils s'emploient à développer ces capacités dans une optique stratégique, sous l'égide du Groupe directeur pour le renforcement des capacités en personnel en tenue. Le manque d'hélicoptères militaires demeure une lacune manifeste. Pour cette raison,

les missions ne peuvent s'acquitter de tâches prioritaires, comme la protection des civils, l'appui à l'organisation d'élections et la lutte contre la présence de groupes armés.

202. De récentes crises humanitaires et en matière de sécurité – notamment des attaques asymétriques lancées contre des soldats de la paix au Mali, l'épidémie de virus Ebola, les difficultés rencontrées pour assurer la protection des civils au Soudan du Sud et l'application de mesures d'urgence temporaires en République centrafricaine – ont mis en relief la nécessité pour le personnel des Nations Unies d'être adéquatement préparé et équipé pour s'acquitter des tâches qui lui sont confiées. À cet égard, le Département des opérations de maintien de la paix actualisera ses dispositions réglementaires et ses directives à l'intention de la Police des Nations Unies, notamment celles qui portent sur les capacités et les moyens ainsi que les directives sur l'usage de la force dans le cadre de missions spécifiques.

203. La technologie, lorsqu'elle est adaptée aux besoins et utilisée de manière pertinente, peut être un puissant outil au service des soldats de la paix et les aider à s'acquitter de leur mission plus efficacement. Le déploiement de drones non armés à la MONUSCO permet désormais aux casques bleus de mieux apprécier les situations et de mieux comprendre le contexte opérationnel dans lesquels ils agissent, et il s'agit également d'un moyen de dissuasion très efficace. En s'appuyant sur les premiers succès enregistrés à ce titre, le Secrétariat s'emploie à acquérir des moyens de suivi et de surveillance supplémentaires pour d'autres missions, notamment la MINUSMA, afin d'améliorer la perception des situations par les casques bleus et donc de renforcer leur sécurité et la sûreté de leurs opérations, mais aussi de permettre la détection des nouvelles menaces et d'y répondre le plus tôt possible.

E. Conclusion

204. L'année écoulée a confirmé que les casques bleus devaient faire face à des situations toujours plus complexes et à des risques toujours plus élevés. Il faut donc passer en revue avec beaucoup de soin les priorités d'aujourd'hui et les défis de demain.

205. Dans ce contexte, on attend avec un intérêt considérable le résultat des travaux du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'étudier les opérations de paix qui a été constitué par le Secrétaire général. Le Groupe conclura ses travaux en 2015, à un moment où la nécessité de procéder à des changements et à des réformes dans le cadre des opérations de maintien de la paix des Nations Unies n'a jamais été plus manifeste. Le nombre de soldats et de civils engagés dans ces opérations n'a jamais été aussi élevé et les conditions dans lesquelles ils s'acquittent de leur mission sont de plus en plus difficiles et présentent des risques de plus en plus élevés : la communauté internationale doit donc saisir cette occasion d'engager une concertation qui aboutisse à des transformations en profondeur, susceptibles de peser favorablement sur l'avenir de la sécurité internationale.

206. À n'en pas douter, l'exercice 2015/16 mettra encore à plus rude épreuve la capacité des États Membres et du Secrétariat de faire face aux nouveaux défis qui se font jour. Il faut espérer que la réponse collective qui y sera apportée s'inspirera des enseignements tirés de l'expérience passée et d'une analyse prospective judicieuse des crises encore à venir.

IV. Exécution des budgets de l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014

A. Analyse des écarts

207. Comme l'indique le tableau 2, le budget total approuvé pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014, y compris la BSLB et le compte d'appui mais hors contributions volontaires budgétisées, s'élevait à 7 833,2 millions de dollars. Les dépenses correspondantes ayant atteint 7 520,3 millions de dollars, il est resté un solde inutilisé global de 312,9 millions de dollars.

Tableau 2

Exécution des budgets de l'exercice 2013/14

(En milliers de dollars des États-Unis; exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.)

Composante	Montant alloué	Dépenses	Variation	
			Montant	Pourcentage
FINUL	492 622,0	491 899,7	722,3	0,1
FISNUA	329 108,6	255 363,0	73 745,6	22,4
FNUOD	60 654,5	59 343,2	1 311,3	2,2
MINUAD	1 335 248,0	1 264 491,0	70 757,0	5,3
MINUK	44 953,0	40 159,8	4 793,2	10,7
MINUL	476 277,0	447 845,3	28 431,7	6,0
MINURSO	58 404,0	55 819,1	2 584,9	4,4
MINUSMA	602 000,0	592 792,0	9 208,0	1,5
MINUSS	924 426,0	919 154,5	5 271,5	0,6
MINUSTAH	576 619,0	540 175,1	36 443,9	6,3
MONUSCO	1 453 358,0	1 432 275,1	21 082,9	1,5
ONUCI	584 487,0	546 829,2	37 657,8	6,4
UNFICYP	55 376,0	53 738,9	1 637,1	3,0
UNSOA	443 801,0	436 949,4	6 851,6	1,5
Total partiel (missions)	7 437 334,1	7 136 835,3	300 498,8	4,0
BSLB	68 517,0	68 496,2	20,8	0,0
Compte d'appui	327 425,8	315 009,0	12 416,8	3,8
Total partiel	7 833 276,9	7 520 340,5	312 936,4	4,0
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	6 373,1	4 921,2	1 451,9	22,8
Total	7 839 650,0	7 525 261,7	314 388,3	4,0

Table 3
Ressources financières

(En milliers de dollars des États-Unis; exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.)

Catégorie	Montant alloué (1)	Dépenses (2)	Variation	
			Montant (3) = (1) - (2)	Pourcentage (4) = (3)/(1)
Militaires et personnel civil				
Observateurs militaires	100 846,4	97 755,6	3 090,8	3,1
Contingents	2 689 366,1	2 540 238,1	149 128,0	5,5
Police des Nations Unies	297 978,2	286 760,2	11 218,0	3,8
Unités de police constituées	242 440,1	228 555,4	13 884,7	5,7
Total partiel	3 330 630,8	3 153 309,3	177 321,5	5,3
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	1 288 809,0	1 279 733,1	9 075,9	0,7
Personnel recruté sur le plan national	354 767,0	402 508,7	(47 741,7)	(13,5)
Volontaires des Nations Unies	103 987,6	101 279,0	2 708,6	2,6
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	56 543,7	74 840,3	(18 296,6)	(32,4)
Personnel fourni par les gouvernements	16 180,2	10 702,7	5 477,5	33,9
Total partiel	1 820 287,5	1 869 063,8	(48 776,3)	(2,7)
Dépenses opérationnelles				
Observateurs électoraux civils	—	—	—	—
Consultants	14 077,4	11 058,3	3 019,1	21,4
Voyages	50 644,8	63 460,2	(12 815,4)	(25,3)
Installations et infrastructures	737 789,6	714 034,7	23 754,9	3,2
Transports terrestres	203 750,7	189 517,8	14 232,9	7,0
Transports aériens	958 390,8	807 235,0	151 155,8	15,8
Transports maritimes ou fluviaux	54 145,6	50 477,7	3 667,9	6,8
Communications	165 252,5	126 886,8	38 365,7	23,2
Informatique	101 305,3	135 487,1	(34 181,8)	(33,7)
Santé	37 044,9	26 674,3	10 370,6	28,0
Matériel spécial	—	—	—	—
Fournitures, services et matériel divers	325 213,2	339 380,1	(14 166,9)	(4,4)
Projets à effet rapide	16 075,0	15 086,5	988,5	6,1
Total partiel	2 663 689,8	2 479 298,6	184 391,2	6,9
Progiciel de gestion intégré	18 668,8	18 668,8	—	—
Montant brut	7 833 276,9	7 520 340,5	312 936,4	4,0

Catégorie	Montant alloué (1)	Dépenses (2)	Variation	
			Montant (3) = (1) - (2)	Pourcentage (4) = (3)/(1)
Recettes provenant des contributions du personnel	165 467,6	173 117,4	(7 649,8)	(4,6)
Montant net	7 667 809,3	7 347 223,1	320 586,2	4,2
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	6 373,1	4 921,2	1 451,9	22,8
Total	7 839 650,0	7 525 261,7	314 388,3	4,0

208. L'existence d'un solde inutilisé de 177,3 millions de dollars au titre des militaires et du personnel de police tient essentiellement aux facteurs suivants : a) un déploiement inférieur aux prévisions de personnel des contingents et de membres de la Police des Nations Unies à la MINUSMA et à l'ONUCI; b) le retrait accéléré du personnel en tenue, d'où des besoins en matière de rations inférieurs aux prévisions, à la MINUAD; c) le déploiement limité de personnel et de matériel au titre du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière et la suspension des opérations aériennes et de vérification du Mécanisme pour des raisons politiques et liées à la sécurité, ainsi que des besoins en matière de rations inférieurs aux prévisions du fait que les taux de consommation enregistrés à la FISNUA ont été plus faibles que prévu; d) à la MONUSCO : sous-utilisation des crédits ouverts pour les rations, le montant des frais de transport et d'entreposage ayant été inférieur aux prévisions, tout comme le montant global des remboursements, du fait que du matériel appartenant à des contingents n'était pas fonctionnel. La sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par des dépenses supplémentaires au titre des militaires et des policiers à la MINUSS, du fait de la mobilisation de personnel en tenue supplémentaire en réponse à l'aggravation de l'insécurité et en application de la résolution 2132 (2013) du Conseil de sécurité.

209. Le dépassement de crédits de 48,8 millions de dollars au titre du personnel civil s'explique principalement par les facteurs suivants : dépenses supérieures à celles qui avaient inscrites au budget au titre du personnel recruté sur plan international et du personnel recruté sur le plan national à la MONUSCO – en raison du montant plus élevé que prévu des dépenses communes de personnel et de la prime de danger versée au personnel recruté sur le plan international transféré dans la partie orientale de la République démocratique du Congo, ainsi que du relèvement du barème des traitements du personnel recruté sur le plan national; dépenses supérieures à celles qui avaient inscrites au budget au titre du personnel de la MINUAD recruté sur le plan international, pour les raisons suivantes : recrutement accéléré de nouveaux membres du personnel sur le plan international, augmentation des dépenses communes de personnel et taux de vacance inférieur aux prévisions. Le dépassement de crédits a été compensé par une sous-utilisation des crédits approuvés pour la MINUSTAH, en raison de l'application du gel des recrutements de personnel civil pour la période comprise entre janvier et juin 2014, compte tenu de la réorganisation prévue des effectifs civils pendant l'exercice 2014/15.

210. L'existence d'un solde inutilisé de 184,4 millions de dollars au titre des dépenses opérationnelles s'explique principalement par le fait que les dépenses associées aux transports aériens ont été inférieures aux chiffres inscrits au budget pour la FISNUA, la MINUAD, la MINUL, la MINUSS, la MONUSCO et l'ONUCI, en raison de plusieurs facteurs : la mise en service des appareils s'est faite tardivement ou n'a pas été possible; la mise en œuvre du contrat de services d'aérodrome et la mobilisation des réserves de carburant ont pris du retard; les coûts de la location d'aéronefs ont été inférieurs aux prévisions, de même que ceux du carburant et des services; les appareils ont été moins utilisés que prévu en raison de l'insécurité.

211. Les économies ainsi réalisées ont été partiellement effacées par des surcroûts de dépenses, principalement au titre de l'informatique, les coûts indirects liés à la mise en œuvre d'Umoja dans les missions ayant été supérieurs aux ressources allouées à cet effet.

212. Le tableau 4 ci-après fait apparaître les principaux facteurs qui ont eu une incidence sur l'exécution du budget, mission par mission.

Tableau 4

Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget

*Composante
maintien de la paix*

Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget

MINURSO

97 % des ressources approuvées ont servi à : i) suivre les activités des parties pour veiller au respect de l'accord de cessez-le-feu et faciliter les progrès en vue d'un règlement politique concernant le statut du Sahara occidental; ii) appuyer les mesures de confiance prises par le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés et le Programme alimentaire mondial; iii) coopérer avec les partenaires d'exécution aux opérations de détection et de neutralisation des mines.

L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :

- a) Les frais de location et d'exploitation de deux hélicoptères ont été moins élevés que prévu en raison de la baisse du coût garanti de la flotte;
- b) Les dépenses au titre du personnel recruté sur le plan international ont été inférieures aux prévisions en raison principalement de dépenses communes de personnel moindres;
- c) Les dépenses au titre des frais de voyage pour le déploiement, la rotation et le rapatriement et au titre des rations pour le personnel militaire et civil ont été inférieures aux prévisions.

Cette sous-utilisation des crédits a été en partie effacée par les facteurs suivants :

- a) Des dépenses plus élevées que prévu au titre de l'achat de cuisines, de systèmes d'alimentation en eau, de citernes et de pompes, ainsi que de matériel informatique et de communication supplémentaire pour remplacer le matériel obsolète;
- b) Des dépenses supérieures aux prévisions au titre du personnel recruté sur le plan national en raison principalement d'une augmentation rétroactive de 1,3 % des traitements, d'une appréciation de 1,7 % du dirham marocain et de dépenses communes de personnel plus élevées que prévu.

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
MINUSMA	<p>98,5 % des ressources approuvées ont servi à : a) favoriser la stabilisation des principales agglomérations par l'action de la Mission dans les domaines de la réconciliation politique et du rétablissement de l'ordre constitutionnel ainsi que du rétablissement de l'autorité de l'État; b) appliquer le plan d'action de la Mission, axé sur le dialogue et le processus électoral, la gestion des conflits et la protection des civils exposés à des menaces imminentes de violence, la promotion des droits de l'homme et de la justice, l'aide humanitaire, le rétablissement des autorités judiciaires et pénitentiaires dans le nord, le désarmement, la démobilisation et la réintégration des éléments armés et le renforcement des capacités des Forces de défense et de sécurité et des services de maintien de l'ordre du Mali.</p> <p>L'utilisation des ressources a été principalement influencée par le fait que les effectifs moyens des contingents et des membres de la Police des Nations Unies ont été inférieurs aux prévisions.</p> <p>Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Un déploiement du personnel recruté sur le plan international supérieur aux prévisions; b) L'exécution du programme de construction de la Mission, notamment l'acquisition de bâtiments préfabriqués et d'autres matériel, fournitures et services; c) La location de locaux, ainsi que l'achat de véhicules, de matériel de télécommunications et de matériel informatique, et le coût plus élevé que prévu des transports aériens.
MINUSTAH	<p>94 % des ressources approuvées ont servi à : a) aider Haïti à surmonter les obstacles à la stabilité politique; b) améliorer les conditions de sécurité; c) renforcer les institutions de l'État; d) renforcer les capacités opérationnelles, institutionnelles et administratives de la Police nationale d'Haïti et aider à la mise en œuvre du plan de développement de la Police nationale d'Haïti pour 2012-2016; e) faire progresser la mise en place des mécanismes de responsabilité essentiels et l'amélioration de leur fonctionnement selon les normes internationales relatives aux droits de l'homme.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les dépenses au titre des installations et infrastructures ont été moins élevées que prévu en raison principalement de la fermeture de camps; b) Le recrutement du personnel civil a été gelé de janvier à juin 2014 compte tenu de la réorganisation de la composante personnel civil prévue pour l'exercice 2014/15; c) Les dépenses au titre des télécommunications ont été moindres que prévu en raison d'accords de partage des coûts avec les organismes des Nations Unies présents en Haïti; d) 1 249 militaires ont été retirés, en application de la réduction de l'effectif autorisé de la composante militaire approuvée par le Conseil de sécurité dans sa résolution 2119 (2013).

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
	<p>Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Des dépenses informatiques supérieures aux prévisions en raison de la mise en service d'Umoja; b) Les frais afférents à la conduite, en coordination avec le Service de la lutte antimines des Nations Unies, du projet pilote de gestion des armes et munitions.
MONUSCO	<p>98,5 % des ressources approuvées ont servi à : a) instaurer la sécurité et assurer la protection des civils; b) stabiliser les zones touchées par le conflit; c) appuyer la justice, la sécurité et les droits de l'homme; d) soutenir les institutions démocratiques et la consolidation de la paix.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les dépenses au titre des transports aériens ont été moins élevées que prévu pour les raisons suivantes principalement : <ul style="list-style-type: none"> i) Contrat de louage de services (terrains d'aviation) moins onéreux que prévu; ii) Mise en place tardive du système d'aéronef non habité; iii) Non-recours à une réserve stratégique de carburant; iv) Consommation de carburant aviation inférieure aux prévisions, le nombre d'aéronefs utilisés ayant été moindre que prévu; b) Les dépenses au titre des rations ont été moindres que prévu, car le montant des frais initiaux de mise en route, de transport et d'entreposage a été inférieur aux prévisions, tout comme le montant global des remboursements, du matériel appartenant à des contingents n'étant pas fonctionnel; c) Les projets de rénovation et de construction ont pris du retard.
	<p>Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par des dépenses plus élevées que prévu au titre du personnel recruté sur le plan international (19,3 millions de dollars) et du personnel recruté sur le plan national (25,1 millions de dollars). Le dépassement de crédits est imputable, pour le personnel recruté sur le plan international, au montant plus élevé que prévu des dépenses communes de personnel et de la prime de danger versée aux membres du personnel transférés dans la partie orientale de la République démocratique du Congo, et, pour le personnel recruté sur le plan national, au relèvement du barème des traitements.</p>
MINUAD	<p>94,7 % des ressources approuvées ont servi à : a) la mise en application du Document de Doha pour la paix au Darfour et des accords ultérieurs; b) l'amélioration des conditions de sécurité au Darfour; c) le renforcement de l'état de droit, de la gouvernance et de la protection des droits de l'homme; d) au passage progressif au Darfour de l'étape de l'action humanitaire à celle du relèvement rapide et de l'aide au développement.</p>

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
	<p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Le retrait accéléré du personnel en tenue et des dépenses moindres que prévu au titre des rations; b) La réorganisation de la flotte de la MINUAD; c) La non-construction des puits et sites de déversement des déchets prévus. <p>Cette sous-utilisation des ressources est en partie contrebalancée par des dépenses supérieures aux prévisions au titre du personnel civil en raison de l'accélération du recrutement des fonctionnaires internationaux et par des dépenses communes de personnel plus élevées que prévu.</p>
FNUOD	<p>97,8 % des ressources approuvées ont servi à surveiller l'application du cessez-le-feu entre la République arabe syrienne et Israël et à dialoguer régulièrement avec les autorités israéliennes et syriennes de haut niveau pour obtenir leur appui immédiatement après toute violation du cessez-le-feu et prévenir l'aggravation des tensions.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Un taux de vacance de postes effectif pour les contingents supérieur aux prévisions (5,7 % contre 5 %); b) Des retards pris dans la relève des contingents; c) Des économies réalisées grâce à une meilleure gestion des rations; d) Des retards dans le recrutement de personnel temporaire international. <p>Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Par souci de sécurité, la direction a décidé que les marchandises auparavant acheminées depuis le port de Lattaquié le seraient désormais depuis les ports de Beyrouth et de Haïfa; b) Il a fallu organiser d'urgence la livraison de carburant depuis Damas ou le Liban au camp Faouar et à d'autres bases, auxquels les fournisseurs ne pouvaient plus accéder en raison de l'insécurité; c) Des véhicules blindés ont été achetés pour transporter le personnel à travers les zones dangereuses.
UNFICYP	<p>97 pour cent des ressources approuvées ont servi à : a) maintenir la stabilité dans la zone tampon; b) fournir un appui pour la poursuite des négociations politiques en vue du règlement de la question de Chypre.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La consommation d'énergie a été moindre que prévu grâce principalement aux mesures d'économie d'énergie mises en œuvre;

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
	<ul style="list-style-type: none"> b) De nouveaux contrats permettant de réduire le coût des services d'entretien ont été mis en place; c) Les frais de relève du personnel militaire et de police ont été moindres que prévu.
FINUL	<p>Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par des dépenses supérieures aux prévisions au titre du personnel recruté sur le plan national en raison de la dépréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro et d'un taux de vacance de postes effectif moins élevé que prévu (3,6 % contre 5 %).</p> <p>100 % des ressources autorisées ont servi à : a) continuer à surveiller la cessation des hostilités; b) aider l'armée libanaise à veiller à ce qu'il ne se trouve pas de membres des forces armées, biens et armes autres que ceux autorisés dans sa zone d'opérations; c) coordonner les activités opérationnelles avec l'armée libanaise.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par le fait que les dépenses au titre des contingents ont été inférieures aux prévisions en raison du déploiement d'un nombre de militaires moins élevé que prévu.</p> <p>Cette sous-utilisation a été en partie contrebalancée par des dépenses plus élevées que prévu au titre du personnel civil en raison de l'occupation de postes de classes supérieures aux prévisions pour le personnel recruté sur le plan national et du versement d'indemnités aux membres du personnel dont le contrat a été rompu du fait des suppressions de poste recommandées dans l'étude des besoins de personnel civil.</p>
FISNUA	<p>77,6 % des ressources approuvées ont servi à faciliter la mise en œuvre de l'accord conclu le 20 juin 2011 entre le Gouvernement soudanais et le Mouvement populaire de libération du Soudan en permettant le retour des déplacés, en assurant la protection des civils, en favorisant l'administration pacifique de la zone d'Abyei et en aidant le Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière à créer une zone frontalière démilitarisée de sécurité.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La réorganisation des moyens aériens en vue de les adapter aux besoins de la mission; b) Des retards dans la mise en œuvre du programme de construction; c) Le déploiement limité du personnel et du matériel du Mécanisme conjoint de vérification et de surveillance de la frontière et la suspension des opérations de surveillance et de vérification aériennes du Mécanisme; d) Des dépenses moindres que prévu au titre des rations, les taux de consommation ayant été inférieurs aux prévisions et les stocks de l'année précédente ayant été utilisés pour satisfaire les besoins. <p>Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par les facteurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Les taux d'occupation des postes d'agent des services généraux recruté sur les plans international et national ont été plus élevés que prévu;

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
MINUK	<p>b) Les dépenses au titre du remplacement du matériel informatique (dispositifs de stockage, ordinateurs portables, systèmes d'information géographique) ont été supérieures aux prévisions.</p> <p>89,3 % des ressources approuvées ont servi à : a) promouvoir la stabilité dans l'ouest des Balkans et assurer à tous les habitants du Kosovo les conditions d'une vie normale et paisible; b) faciliter le règlement des problèmes posés par la réconciliation des communautés du Kosovo; c) promouvoir le dialogue entre Belgrade et Pristina; d) appuyer l'état de droit.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <p>a) Le taux de vacance de postes moyen pour le personnel recruté sur le plan international a été plus élevé que prévu;</p> <p>b) Divers travaux d'aménagement et de rénovation ont été annulés.</p>
MINUL	<p>94 % des ressources approuvées ont servi à : a) stabiliser les conditions de sécurité au Libéria; b) continuer à aider le Gouvernement libérien à systématiser la réforme du secteur de la sécurité et à assurer la planification correspondante afin de renforcer les institutions nationales chargées de la sécurité.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <p>a) L'effectif moyen sur 12 mois des unités de police constituées a été inférieur au nombre prévu en raison du non-déploiement d'une unité;</p> <p>b) Le taux moyen de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan international a été supérieur aux prévisions;</p> <p>c) Le nombre d'heures de vol effectués par les avions et hélicoptères a été inférieur aux prévisions et les besoins en carburant d'aviation et les droits d'atterrissage ont été moins élevés que prévu en raison de l'optimisation de la planification et de la gestion des vols et du fait que les besoins logistiques et militaires ont été moindres que prévu;</p> <p>d) Le nombre d'unités de police constituées et de fonctionnaires recrutés sur le plan international déployés ayant été moins élevé que prévu et des retards étant intervenus dans les achats, les dépenses au titre des installations et infrastructures, des transports terrestres, des communications et de l'informatique ont été inférieures aux prévisions.</p>
MINUSS	<p>99,4 % des ressources approuvées ont servi à : a) consolider la paix et étendre l'autorité de l'État; b) atténuer les conflits et protéger les civils; c) renforcer les capacités; d) promouvoir les droits de l'homme.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par des dépenses supérieures aux prévisions au titre des militaires et du personnel de police déployés dans le cadre de l'augmentation de l'effectif en tenue pour faire face à la crise de sécurité, en application de la résolution 2132 (2013) du Conseil de sécurité.</p> <p>Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par les facteurs suivants :</p> <p>a) Les dépenses au titre du personnel civil ont été moindres que prévu en raison principalement d'un taux de vacance de postes effectif supérieur</p>

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
	<p>aux prévisions pour le personnel recruté sur le plan international (15,3 % contre 10 %);</p> <p>b) Les dépenses opérationnelles ont été inférieures aux prévisions en raison principalement du fait que les frais de location et d'exploitation d'avions et d'hélicoptères et les frais de carburant au titre des transports terrestres ont été moindres que prévu et du fait de la non-mobilisation de moyens de transport fluvial commerciaux au titre des transports maritimes et fluviaux.</p>
<p>ONUCI</p>	<p>93,6 % des ressources autorisées ont servi à rétablir la paix, la sécurité et la stabilité à long terme en Côte d'Ivoire.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <p>a) Les dépenses opérationnelles ont été moins élevées que prévu en raison principalement de dépenses moindres pour les activités de désarmement, démobilisation et réintégration, leur mise œuvre ayant été plus lente que prévu, du retard dans le déploiement des engins sans pilote et de la baisse du prix du carburant aviation;</p> <p>b) Les dépenses au titre du personnel militaire et civil ont été inférieures à la prévision du fait principalement d'un coefficient délais de déploiement plus élevé que prévu pour les contingents, la Police des Nations Unies et les unités de police constituées, ainsi que de frais de voyage (déploiement, relève et rapatriement) moindres pour ces catégories de personnel.</p> <p>Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par des dépenses plus élevées que prévu pour les services de sécurité et une consommation plus importante de carburant pour les groupes électrogènes.</p> <p>La sous-utilisation des crédits au titre du personnel civil a été partiellement contrebalancée par un dépassement des crédits au titre du personnel recruté sur le plan national, la classe et l'échelon moyens effectifs des membres du personnel concernés ayant été plus élevés que prévu.</p>
<p>UNSOA</p>	<p>98,5 % des ressources autorisées ont servi à fournir un soutien logistique à l'AMISOM.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <p>a) L'utilisation du Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements au lieu de vols affrétés pour les déplacements dans la région;</p> <p>b) L'allongement du tour de service des militaires de l'AMISOM, ce qui s'est traduit par un nombre effectif de relèves inférieur aux prévisions.</p> <p>Cette sous-utilisation des crédits a été partiellement contrebalancée par les facteurs suivants :</p> <p>a) Les postes vacants d'agent recruté sur le plan international ont été pourvus plus rapidement que prévu et les postes d'agent des services généraux recruté sur le plan national ont été pourvus à des classes plus élevées que prévu;</p>

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs ayant influé sur l'exécution du budget</i>
	<p>b) Le nombre d'opérations sur le théâtre des opérations a été plus élevé que prévu en raison du changement de mandat de la Mission en application de la résolution 2124 (2013) du Conseil de sécurité.</p>
BSLB	<p>100 % des ressources approuvées ont servi à augmenter l'efficacité et l'efficience de l'appui administratif, logistique et informatique offert aux missions de maintien de la paix, aux autres missions et au Centre de services mondial.</p> <p>L'utilisation des crédits a été principalement influencée par l'effet de la dépréciation du dollar des États-Unis par rapport à l'euro et par le fait que les taux de vacance de postes du personnel recruté sur les plans international et national ont été inférieurs aux prévisions.</p>
Compte d'appui	<p>96,2 % des ressources autorisées ont servi à des services d'appui et au soutien des opérations de maintien de la paix.</p> <p>L'utilisation des ressources a été influencée surtout par les facteurs suivants :</p> <p>a) Un taux de vacance de postes effectif supérieur aux prévisions et des dépenses communes de personnel effectives moins élevées que prévu;</p> <p>b) Un nombre de consultants engagés dans le cadre de la mise en œuvre des normes IPSAS inférieur aux prévisions.</p> <p>Cette sous-utilisation des crédits a été en partie contrebalancée par des dépenses informatiques plus élevées que prévu.</p>

213. On trouvera au tableau 5 le détail des taux de vacance de postes prévus et effectifs dans chaque mission pour l'exercice considéré.

Tableau 5
Taux de vacance de postes prévus et effectifs de l'exercice 2013/14

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Catégorie de personnel</i>	<i>Nombre de postes</i>		<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>	
		<i>Autorisé</i>	<i>Effectif (moyen)</i>	<i>Prévu</i>	<i>Effectif</i>
MINURSO	Personnel recruté sur le plan international	99	96	3,0	3,0
	Personnel recruté sur le plan national	176	165	4,0	6,3
	Volontaires des Nations Unies	16	14	6,0	12,5
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	1	1	0,0	0,0
MINUSMA	Personnel recruté sur le plan international	672	316	58,5	53,0
	Personnel recruté sur le plan national	781	181	64,9	76,8
	Volontaires des Nations Unies	145	41	66,2	71,7
MINUSTAH	Personnel recruté sur le plan international	437	371	5,0	15,1
	Personnel recruté sur le plan national	1 301	1 242	3,0	4,5
	Volontaires des Nations Unies	195	169	3,0	13,3
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	1	1	0,0	0,0

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Catégorie de personnel</i>	<i>Nombre de postes</i>		<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>	
		<i>Autorisé</i>	<i>Effectif (moyen)</i>	<i>Prévu</i>	<i>Effectif</i>
MONUSCO	Personnel temporaire recruté sur le plan national	3	2	0,0	33,3
	Personnel recruté sur le plan international	1 077	953	13,0	11,5
	Personnel recruté sur le plan national	2 955	2 764	5,0	6,5
	Volontaires des Nations Unies	636	528	7,0	17,0
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	44	33	13,0	25,0
MINUAD	Personnel temporaire recruté sur le plan national	213	195	14,0	8,5
	Personnel recruté sur le plan international	1 220	1 062	16,0	13,0
	Personnel recruté sur le plan national	3 015	2 948	14,3	2,2
	Volontaires des Nations Unies	520	398	27,0	23,5
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	21	10	17,0	52,4
FNUOD	Personnel temporaire recruté sur le plan national	4	4	17,0	0,0
	Personnel recruté sur le plan international	46	41	10,0	10,9
	Personnel recruté sur le plan national	110	103	6,0	6,4
UNFICYP	Personnel temporaire recruté sur le plan international	12	6	10,0	50,0
	Personnel recruté sur le plan international	38	37	2,6	2,6
	Personnel recruté sur le plan national	112	109	3,6	2,7
FINUL	Personnel recruté sur le plan international	352	305	5,0	13,4
	Administrateurs recrutés sur le plan national	694	631	8,1	9,1
FISNUA	Personnel recruté sur le plan international	149	108	21,2	27,5
	Personnel recruté sur le plan national	108	65	33,7	39,8
	Volontaires des Nations Unies	37	17	50,0	54,1
MINUK	Personnel temporaire recruté sur le plan international	16	3	81,3	81,3
	Personnel recruté sur le plan international	132	114	5,0	13,6
	Personnel recruté sur le plan national	214	209	1,4	2,3
MINUL	Volontaires des Nations Unies	28	25	8,0	10,7
	Personnel recruté sur le plan international	486	424	9,5	12,8
	Personnel recruté sur le plan national	954	871	6,0	8,7
MINUSS	Volontaires des Nations Unies	237	212	7,0	10,5
	Personnel recruté sur le plan international	980	831	9,8	15,2
	Personnel recruté sur le plan national	1 732	1 332	21,9	23,1
	Volontaires des Nations Unies	570	420	31,6	26,3
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	38	26	20,0	31,6
ONUCI	Personnel temporaire recruté sur le plan national	18	13	40,0	27,8
	Personnel recruté sur le plan international	445	390	10,0	12,4
	Personnel recruté sur le plan national	812	752	5,0	7,4
	Volontaires des Nations Unies	189	152	1,0	19,6
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	3	4	0,0	(33,3)
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	13	11	0,0	15,4

Composante maintien de la paix	Catégorie de personnel	Nombre de postes		Taux de vacance (pourcentage)	
		Autorisé	Effectif (moyen)	Prévu	Effectif
UNSOA	Personnel recruté sur le plan international	240	215	15,0	10,4
	Personnel recruté sur le plan national	160	137	15,0	14,4
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	1	1	15,0	0,0
BLSB	Personnel recruté sur le plan international	130	114	17,0	12,3
	Personnel recruté sur le plan national	284	270	6,0	4,9
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	6	4	25,0	33,3
Compte d'appui	Personnel recruté sur le plan international	1 267	1 133	8,4	10,5
	Personnel recruté sur le plan national	25	24	5,0	4,7
	Personnel temporaire recruté sur le plan international ^a	137	120	5,8	12,8
Total^a	Personnel recruté sur le plan international	7 770	6 510	15,0	16,2
	Personnel recruté sur le plan national	13 433	11 803	13,1	12,1
	Volontaires des Nations Unies	2 573	1 976	19,7	23,2
	Personnel temporaire recruté sur le plan international	273	204	14,4	25,3
	Personnel temporaire recruté sur le plan national	258	230	15,2	10,9
Total		24 307	20 723		

^a Hors six emplois de temporaire approuvés pour la MINUSMA en 2013/14 pour une période de six mois uniquement.

B. Mesures de gestion

214. Les mesures de gestion qui étaient programmées pour l'exercice 2013/14 sont présentées aux tableaux 6 et 7.

Tableau 6

État d'avancement des mesures de gestion programmées pour 2013/14

Composante maintien de la paix	Mesures et gains d'efficience à concrétiser en 2012/13 (voir A/66/679)	État d'avancement
MONUSCO	Environnement	
	Utilisation accrue de l'énergie solaire à Kamina, Bukavu, Uvira, Kassesse et Bounia	Fait à Bukavu, Uvira et Bunia. Le bureau de Kassesse est fermé et le matériel a été démantelé et transféré à Dungu
	Gestion des carburants	
	Couplage des groupes électrogènes	Fait. Le couplage des groupes électrogènes a été réalisé aux camps de Kinshasa et de Bounia.
MINUAD	Environnement	
	Renforcement des mesures environnementales en réduisant la	Partiellement fait. Au total, 202 672 plantules ont été plantées.

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Mesures et gains d'efficacité à concrétiser en 2012/13 (voir A/66/679)</i>	<i>État d'avancement</i>
	consommation de combustibles fossiles et en plantant 1 million de jeunes plants	L'objectif de 1 million de plantules devrait être atteint en 2013/14
	Entretien	
	Application d'une stratégie préventive d'entretien des véhicules, du matériel d'épuration de l'eau et des fosses septiques	Fait
FNUOD	Gestion des carburants	
	Réduction de la consommation de carburants servant à alimenter les groupes électrogènes à travers un programme visant à mieux isoler la totalité des installations et à privilégier les sources d'énergie renouvelables	Fait
	Entretien	
	Réduction des frais d'entretien des véhicules par ajustement des intervalles entre les vidanges d'huile, portés des 5 000 km actuels à 10 000 km, suivant les recommandations du fabricant	Fait
UNFICYP	Gestion de l'énergie et de l'eau	
	Extension du projet pilote de conservation de l'énergie et de l'eau à 6 nouveaux sites	Fait
MINUK	Environnement	
	Mesures d'atténuation de l'impact des activités de la Mission sur l'environnement grâce à une station d'épuration des eaux usées	Fait
	Carburants	
	Remplacement de 40 lampadaires de sécurité au mercure par un système d'éclairage solaire dans 3 sites	Partiellement fait. 20 lampadaires à énergie solaire ont été installés.
UNSOA	Environnement	
	Élaboration d'un programme de gestion des déchets, qui comprend la séparation, la collecte, le traitement, l'incinération et l'enfouissement des déchets, ainsi que le traitement des déchets liquides par des usines de traitement des eaux usées, le compostage des déchets biodégradables, ainsi que le recyclage et le traitement des déchets dangereux et des déchets médicaux	Fait. 2 usines de traitement des déchets ont été installées à Mogadiscio.

Tableau 7
Autres mesures de gestion mises en œuvre en 2013/14

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Autres mesures de gestion</i>
MINUAD	Installation de 126 chauffe-eau solaires et de 4 pompes de forage solaires. L'énergie solaire a servi à l'alimentation complémentaire du microterminal VSAT, du relais hertzien et de la station de répéteur radio
FNUOD	Mise en œuvre du nouveau contrat mondial d'approvisionnement en rations et en eau, qui remplace 8 contrats locaux différents et permet de simplifier et de rationaliser la gestion des rations Démantèlement des stations terrestres de transmission par satellite afin d'éliminer les frais afférents à l'utilisation d'un répéteur de satellite
MINUK	Approvisionnement en pièces de rechange pour les véhicules assuré à prix réduits grâce à des contrats conclus pour tout le système des Nations Unies Consolidation du système informatique et recours plus fréquent aux technologies du virtuel
MINUSS	Reconfiguration de la flotte aérienne, qui comprend désormais un avion capable de décoller et d'atterrir sur de très courtes distances, utilisé pour le transport de passagers et de marchandises
Compte d'appui	Recours accru à la distribution électronique des matériels de formation réduisant d'autant les frais d'impression et dépenses connexes

V. Ressources demandées pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016

215. Les ressources demandées au titre des opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016, y compris pour la Base de soutien logistique et le compte d'appui, sont actuellement estimées à 8 491,8 millions de dollars, hors contributions volontaires en nature.

216. Les tableaux 8 et 9 présentent les montants demandés pour l'exercice 2015/16 par composante de maintien de la paix et par catégorie de dépenses, respectivement.

Tableau 8
Montants demandés pour l'exercice 2015/16

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Composante de maintien de la paix</i>	<i>Montant alloué (2014/15)</i>	<i>Budget proposé (2015/16)^a</i>	<i>Variation</i>	
			<i>Montant</i>	<i>Pourcentage</i>
MINURSO	53 918,4	53 257,2	(661,2)	(1,2)
MINUSCA	628 724,4	843 608,3	214 883,9	34,2
MINUSMA	830 701,7	963 074,4	105 372,7	12,7
MINUSTAH	500 080,5	389 555,9	(110 524,6)	(22,1)

Composante de maintien de la paix	Montant alloué (2014/15)	Budget proposé (2015/16) ^a	Variation	
			Montant	Pourcentage
MONUSCO	1 397 036,0	1 369 790,3	(27 245,7)	(2,0)
MINUAD	1 153 611,3	1 135 518,1	(18 093,2)	(1,6)
FNUOD	64 110,9	52 301,7	(11 809,2)	(18,4)
UNFICYP	58 004,5	54 374,7	(3 629,8)	(6,3)
FINUL	509 554,4	517 553,2	7 998,8	1,6
FISNUA	318 925,2	279 920,4	(39 004,8)	(12,2)
MINUK	42 971,6	41 442,4	(1 529,2)	(3,6)
MINUL	427 267,0	355 208,8	(72 058,2)	(16,9)
MINUSS	1 097 315,1	1 109 770,8	12 455,7	1,1
ONUCI	493 570,3	418 241,8	(75 328,5)	(15,3)
UNSOA	489 968,1	525 382,6	35 414,5	7,2
Total partiel, missions	8 065 759,4	8 082 000,6	16 241,2	0,2
Base de soutien logistique	70 338,6	71 696,0	1 357,4	1,9
Compte d'appui ^a	326 047,3	338 073,4	12 026,1	3,7
Total partiel, ressources	8 462 145,3	8 491 770,0	29 624,7	0,4
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4 632,1	4 632,1	–	–
Total	8 466 777,4	8 496 402,1	29 624,7	0,4

^a Comprend les sommes destinées à financer le progiciel de gestion intégré, à savoir 20 054 700 dollars pour 2014/15 et 31 306 700 dollars pour 2015/16.

Tableau 9

Prévisions de dépenses pour l'exercice 2015/16, par catégorie de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

Catégorie	Montant alloué ^a (2014/15)	Dépenses prévues ^a (2015/16)	Variation	
			Montant	Pourcentage
	(1)	(2)	(3) = (2) – (1)	(4) = (3)/(1)
Militaires et personnel de police				
Observateurs militaires	103 668,3	86 078,4	(17 589,9)	(17,0)
Contingents	3 026 236,0	2 936 121,5	(90 114,5)	(3,0)
Police des Nations Unies	247 393,3	243 787,8	(3 605,5)	(1,5)
Unités de police constituées	295 811,1	299 945,3	4 134,2	1,4
Total partiel	3 673 108,7	3 565 933,0	(107 175,7)	(2,9)
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	1 379 909,9	1 437 590,6	57 680,7	4,2

Catégorie	Montant alloué ^a (2014/15)	Dépenses prévues ^a (2015/16)	Variation	
			Montant	Pourcentage
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3)/(1)
Personnel recruté sur le plan national	374 667,9	408 020,4	33 352,5	8,9
Volontaires des Nations Unies	95 586,0	89 027,3	(6 558,7)	(6,9)
Personnel temporaire (autre que pour les réunions)	49 904,2	56 114,5	6 210,3	12,4
Personnel fourni par des gouvernements	15 592,5	12 897,8	(2 694,7)	(17,3)
Total partiel	1 915 660,5	2 003 650,6	87 990,1	4,6
Dépenses opérationnelles				
Observateurs électoraux civils	–	–	–	–
Consultants	13 317,9	14 350,3	1 032,4	7,8
Voyages	54 920,5	59 152,1	4 231,6	7,7
Installations et infrastructures	890 074,2	863 502,9	(26 571,3)	(3,0)
Transports terrestres	207 899,0	217 224,0	9 325,0	4,5
Transports aériens	849 128,3	856 930,7	7 802,4	0,9
Transports maritimes ou fluviaux	42 391,1	42 142,3	(248,8)	(0,6)
Communications	187 685,6	174 740,1	(12 945,5)	(6,9)
Informatique	150 579,4	152 488,8	1 909,4	1,3
Santé	36 821,3	47 521,6	10 700,3	29,1
Matériel spécial	–	–	–	–
Fournitures, services et matériels divers	396 263,6	439 591,4	43 327,8	10,9
Projets à effet rapide	23 419,0	22 414,0	(1 005,0)	(4,3)
Total partiel	2 852 499,9	2 890 058,2	37 558,3	1,3
Progiciel de gestion intégré	20 054,7	31 306,7	11 252,0	56,1
Sécurité des systèmes et des données informatiques	821,5	821,5	–	–
Total	8 462 145,3	8 491 770,0	29 624,7	0,4
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	4 632,1	4 632,1	–	–
Total	8 466 777,4	8 496 402,1	29 624,7	0,4

^a Compte tenu du transfert des dépenses afférentes au personnel fourni par des gouvernements de la catégorie des dépenses opérationnelles à celle des dépenses de personnel civil, et du transfert des dépenses afférentes au soutien logistique autonome du personnel en tenue de la catégorie des dépenses opérationnelles à celle des dépenses relatives aux militaires et personnel de police.

217. La diminution de 107,2 millions de dollars des montants demandés au titre des militaires et du personnel de police s'explique par : la réduction progressive des effectifs de la MINUSTAH, conformément à la décision annoncée par le Conseil de sécurité dans sa résolution 2180 (2014); la baisse des coûts de remboursement du matériel appartenant aux contingents et des frais de voyage pour la relève à la

MONUSCO; la réduction des effectifs des contingents militaires et de la police des Nations Unies de l'ONUCI; la réduction des effectifs des contingents de la FNUOD, qui passent de 1 284 à 950 membres; la réduction des effectifs des contingents de la MINUL, qui passent de 4 765 à 4 678 membres; la baisse du nombre de soldats des contingents et d'observateurs qu'il est prévu de déployer à la FISNUA. Ces facteurs de diminution des crédits demandés ont été en partie contrebalancés par la hausse considérable des effectifs de personnel en tenue prévue à la MINUSCA pour sa deuxième année complète de fonctionnement.

218. L'augmentation de 88,0 millions de dollars du montant demandé à la rubrique Personnel civil s'explique principalement par une forte hausse de l'effectif civil de la MINUSCA, qui doit croître de 177 postes et emplois de temporaire, ainsi que par le déploiement complet du personnel civil de la MINUSMA. Ces deux facteurs d'augmentation ont été en partie compensés par une diminution des dépenses prévues à la MINUSS, en raison d'une réduction du nombre de postes civils autorisés, ainsi que par la suppression et la transformation proposées de 268 et 38 postes et emplois de temporaire de la MINUSTAH, respectivement, dans le cadre du plan de consolidation de la Mission.

219. La hausse de 37,6 millions de dollars des montants demandés pour les dépenses opérationnelles s'explique principalement par : a) une augmentation des dépenses prévues à la MINUSMA au titre des services de détection des mines et de déminage du fait du renforcement du programme de sensibilisation aux engins explosifs improvisés destiné à tous les contingents de la Mission, ainsi qu'au titre des projets de construction; b) à la MINUSCA, une hausse générale des dépenses opérationnelles dans le cadre de la deuxième année du programme de déploiement; c) à l'UNSOA, une hausse des dépenses opérationnelles imputable à l'augmentation du nombre de sites où un appui est fourni à l'AMISOM ainsi qu'au déploiement proposé de deux avions supplémentaires qui doivent être partagés par l'UNSOA, la MANUSOM et la MINUSCA et d'un appareil-cargo qui sera partagé par l'UNSOA et la MINUSCA pour l'organisation des mouvements; d) à la MONUSCO, des montants supplémentaires prévus à la rubrique Fournitures, services et matériel divers, attribuables principalement au changement de catégorie des frais de transport de marchandises (qui étaient répartis dans diverses autres catégories de dépenses au cours des exercices précédents). Ces hausses ont été partiellement compensées par : a) la baisse des montants demandés à la rubrique Installations et infrastructures pour la FISNUA, étant donné que la plupart des projets de construction doivent s'achever en 2014/15; b) la baisse des crédits prévus au titre des transports aériens à la MINUAD, la MINUSTAH et l'ONUCI en raison de la reconfiguration de la flotte aérienne prévue dans ces missions; c) la baisse des crédits demandés au titre des activités de désarmement, démobilisation et réintégration de l'ONUCI.

A. Dépenses supplémentaires inscrites au budget des missions de maintien de la paix au titre de l'informatique et des communications pour les applications conçues par le Bureau de l'informatique et des communications qui sont mises en service sur le terrain

220. Pour financer le déploiement et la maintenance des applications du Bureau de l'informatique et des communications dans les missions, un crédit d'un montant de 3 426 600 dollars a été inscrit aux projets de budget des missions de maintien de la paix. Quatre applications sont concernées, à savoir : le progiciel de gestion de la relation client pour le suivi du matériel appartenant aux contingents, le système de gestion du carburant, le système de gestion des rations et le système central de gestion des identités. Les dépenses y relatives, non comprises dans les coûts standard et précédemment imputées sur le budget du compte d'appui, comprennent l'achat de logiciels, les licences et redevances et les services contractuels nécessaires à l'appui informatique et à la poursuite du développement des applications pour répondre aux besoins des opérations de maintien de la paix, comme indiqué dans les tableaux 10 et 11 et les paragraphes qui suivent.

Tableau 10

Ressources supplémentaires demandées au titre de l'informatique et des communications pour l'exercice 2015/16, par projet et par catégorie de dépenses

(En dollars des États-Unis)

I. Progiciel de gestion de la relation client pour le suivi du matériel appartenant aux contingents	
Licences et redevances	8 100
Services contractuels – appui informatique	558 300
Services contractuels – développement d'applications	378 400
Total partiel, I	944 800
II. Système de gestion du carburant	
Logiciel	23 800
Licences et redevances	3 600
Services contractuels – appui informatique	238 600
Services contractuels – développement d'applications	475 200
Total partiel, II	741 200
III. Système de gestion des rations	
Services contractuels – appui informatique	186 000
Services contractuels – développement d'applications	744 000
Total partiel, III	930 000
IV. Système central de gestion des identités	
Licences et redevances	4 100
Services contractuels – appui informatique	298 300

Services contractuels – développement d’applications	158 400
Total partiel, IV	460 800
Logiciels	23 800
Licences et redevances	15 800
Services contractuels – appui informatique	1 281 200
Services contractuels – développement	1 756 000
Total partiel (catégories de dépenses)	3 076 800
Frais de location	349 800
Total (I + II + III + IV)	3 426 600

Tableau 11
**Ressources supplémentaires demandées au titre de l’informatique
et des communications pour l’exercice 2015/16, par mission**

(En dollars des États-Unis)

<i>Opération de maintien de la paix</i>	<i>Dépenses prévues pour l’exercice 2015/16</i>
MINURSO	23 986
MINUSCA	202 169
MINUSMA	472 872
MINUSTAH	202 169
MONUSCO	472 872
MINUAD	472 872
FNUOD	23 986
UNFICYP	23 986
FINUL	202 169
FISNUA	202 169
MINUK	23 986
MINUL	202 169
MINUSS	472 871
ONUCI	202 169
UNSOA	202 169
Base de soutien logistique	23 986
Total	3 426 600

221. Les montants demandés au titre du personnel contractuel spécialisé en informatique, qui comprennent des frais d’administration du personnel de 8 %, sont calculés à partir de mémorandums d’accord ou de contrats conclus avec le Centre

international de calcul et le Bureau des Nations Unies pour les services d'appui aux projets et d'autres fournisseurs agréés dans le domaine de l'appui et du développement informatiques, compte tenu des frais de location connexes.

Progiciel de gestion de la relation client pour le suivi du matériel appartenant aux contingents

222. Un montant de 944 800 dollars est prévu afin de poursuivre la mise en service du progiciel de gestion de la relation client pour le suivi du matériel appartenant aux contingents dans les opérations de maintien de la paix et pour financer l'appui y relatif.

223. La première version du progiciel a été mise en service au cours de l'exercice 2010/11. Dans un premier temps, il a été déployé dans quatre missions par exercice en 2011/12 et 2012/13, puis dans deux autres missions en 2013/14. La mise en service de la version la plus récente du progiciel est en cours dans deux autres missions, de sorte que toutes les opérations de maintien de la paix devraient en être équipées à la fin de l'exercice 2014/15, à l'exception de la MINUSCA, pour laquelle la mise en service est prévue en 2015/16.

224. Le progiciel de gestion de la relation client permet d'automatiser l'importation des données concernant les mémorandums d'accord et les procédures d'inspection se rapportant au matériel appartenant aux contingents.

225. Comme l'indique le rapport du Secrétaire général sur le budget du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2014 au 30 juin 2015 (A/68/742, par. 522, alinéa c), le Bureau de l'informatique et des communications est en train de mettre au point la version mobile du progiciel afin de permettre aux utilisateurs de profiter des dernières technologies et de consolider encore les procédures d'inspection et de facturation. La mise en service à titre pilote de la version mobile devrait démarrer au cours de l'exercice 2015/16.

Système de gestion du carburant

226. Un montant de 741 200 dollars est prévu pour financer la poursuite de la mise en service du système de gestion du carburant en vue de garantir la transparence de la chaîne d'approvisionnement, de contrôler la consommation et de détecter les cas de détournement. Le système a été mis à l'essai dans le cadre d'un projet pilote en 2011/12, puis déployé dans une opération de maintien de la paix en 2012/13 et dans trois autres en 2013/14. Compte tenu des contraintes opérationnelles des missions, le Bureau de l'informatique et des communications s'attend à mettre en service ce logiciel dans deux autres missions par exercice en 2014/15 et 2015/16.

Système de gestion des rations

227. Un montant de 930 000 dollars est demandé pour poursuivre la mise au point de l'application. Le système de gestion des rations vise à garantir la transparence de la chaîne d'approvisionnement, à contrôler la consommation et à éviter le gaspillage et les détournements. Après avoir par deux fois tenté d'acquérir un logiciel commercial de gestion des rations et des aliments, le Bureau de l'informatique et des communications a décidé de mettre au point sa propre application. Le Département de l'appui aux missions a entrepris un examen complet des ressources nécessaires aux missions, qui a été terminé en 2012/13. Parallèlement, un prototype

a été présenté et l'application a été mise au point en 2013/14. La mise en service à titre de projet pilote du système doit commencer en 2014/15. Des changements majeurs devraient avoir lieu en 2015/16, notamment compte tenu des enseignements tirés du projet pilote dans une mission, avant que l'application ne soit déployée dans toutes les opérations.

Système central de gestion des identités

228. Un montant de 460 800 dollars est demandé pour poursuivre la mise en service du système central de gestion des identités, qui simplifie les procédures de de l'Organisation en la matière et sert de dispositif de stockage centralisé pour la gestion des données sur les utilisateurs. Ce système permet de gérer en toute sécurité les données relatives à l'identité des utilisateurs et d'accéder à des renseignements plus détaillés sur le lieu d'affectation du personnel des missions de maintien de la paix.

229. Le système sera déployé dans toutes les opérations de maintien de la paix d'ici à juin 2015, à l'exception de la MINUSCA, dans laquelle il sera mis en service en 2015/16, une fois l'environnement informatique de la mission bien établi. Il doit être en place pour que le progiciel de gestion de la relation client pour le suivi du matériel appartenant aux contingents puisse être déployé.

B. Dépenses supplémentaires inscrites aux projets de budget des missions de maintien de la paix au titre de l'informatique et des communications pour le déploiement d'Umoja

230. Les dépenses supplémentaires inscrites aux projets de budget des missions de maintien de la paix au titre de l'informatique et des communications pour le déploiement d'Umoja sont présentées par catégorie de dépenses dans le tableau 12 et par mission dans le tableau 13.

Tableau 12

Estimation des montants supplémentaires demandés au titre de l'informatique et des communications pour l'exercice 2015/16, par catégorie de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

Catégorie	Montant approuvé (2014/15) (1)	Dépenses prévues (2015/16) (2)	Variation	
			Montant (3) = (2) - (1)	Pourcentage (4) = (3)/(1)
Informatique				
Services d'appui	12 537,6	15 293,5	2 755,9	22,0
Matériel	4 662,1	1 781,4	(2 880,7)	(61,8)
Licences	2 781,2	2 568,1	(213,1)	(7,7)
Pièces de rechange	191,3	211,2	19,9	10,4
Communications				
Communications par réseaux commerciaux	11 102,2	6 489,2	(4 613,0)	(41,6)
Matériel	4 802,0	642,9	(4 159,1)	(86,6)

Catégorie	Montant approuvé (2014/15)	Dépenses prévues (2015/16)	Variation	
			Montant	Pourcentage
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3)/(1)
Voyages				
Voyages au titre de la formation	1 000,0	1 200,0	200,0	20,0
Autres voyages	200,0	346,0	146,0	73,0
Total	37 276,3	28 532,3	(8 744,1)	(23,5)

Tableau 13

**Estimation des montants supplémentaires demandés au titre de l'informatique
et des communications pour l'exercice 2015/16, par mission**

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

Composante de maintien de la paix	Montant approuvé (2014/15)	Dépenses prévues (2015/16)	Variation	
			Montant	Pourcentage
	(1)	(2)	(3) = (2) - (1)	(4) = (3)/(1)
MINURSO	372,8	199,7	(173,1)	(46,4)
MINUSCA	–	1 683,4	1 683,4	100
MINUSMA	2 423,0	3 937,5	1 514,5	62,5
MINUSTAH	2 423,0	1 683,4	(739,6)	(30,5)
MONUSCO	6 150,6	3 937,5	(2 213,1)	(36,0)
MINUAD	6 150,6	3 937,5	(2 213,1)	(36,0)
FNUOD	372,8	199,7	(173,1)	(46,4)
UNFICYP	372,8	199,7	(173,1)	(46,4)
FINUL	2 423,0	1 683,4	(739,6)	(30,5)
FISNUA	2 423,0	1 683,4	(739,6)	(30,5)
MINUK	372,8	199,7	(173,1)	(46,4)
MINUL	2 423,0	1 683,4	(739,6)	(30,5)
MINUSS	6 150,6	3 937,5	(2 213,1)	(36,0)
ONUCI	2 423,0	1 683,4	(739,6)	(30,5)
UNSOA	2 423,0	1 683,4	(739,6)	(30,5)
Base de soutien logistique	372,8	199,7	(173,1)	(46,4)
Total	37 276,3	28 532,3	(8 744,1)	(23,5)

231. Un montant de 28,5 millions de dollars a été inscrit aux projets de budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2015/16 afin de continuer à financer l'appui fourni par le Département de l'appui aux missions dans le cadre du déploiement d'Umoja pour les éléments suivants (un montant de 37,3 millions de dollars avait été approuvé pour l'exercice 2014/15) :

- a) Les services d'appui informatique, comprenant la gestion des données, la sécurité informatique et la gestion du stockage des données, ainsi que les ressources humaines;
- b) Le matériel informatique, y compris les pare-feu, les dispositifs de sauvegarde et de stockage et les terminaux;
- c) Les licences d'utilisation de logiciels, y compris pour des applications de surveillance du réseau et de sécurité;
- d) Les communications par réseaux commerciaux pour les liaisons par satellite, les lignes louées et la connectivité;
- e) Les frais de voyage et de formation. Le montant demandé permettra au Département de l'appui aux missions de maintenir le niveau d'assistance voulu pendant le déploiement d'Umoja à toutes les opérations de maintien de la paix, y compris pour la mise en service d'Umoja-Extension 1, qui débutera en juillet 2015.

232. Le montant demandé au titre d'Umoja pour 2015/16 est différent du montant approuvé au même titre pour 2014/15, car il tient compte de l'évolution et de la progression de l'ensemble du projet. En effet, la somme demandée tient compte des estimations des frais récurrents et non récurrents à prévoir au titre du déploiement d'Umoja et de l'appui aux utilisateurs, qui englobent l'appui à fournir dans le cadre de l'application des normes IPSAS par les opérations de maintien de la paix en 2015/16 et par les missions politiques spéciales au cours de leur exercice budgétaire de 2015. Le budget de l'exercice 2015/16 tient compte des dépenses relatives à la mise en service progressive d'Umoja sur le terrain, réparties entre Umoja-Démarrage (qui comprend principalement les fonctions relatives aux finances et à la gestion de la chaîne d'approvisionnement) et Umoja-Extension 1 (gestion des ressources humaines, voyages et paie). La solution Umoja-Démarrage est maintenant en service dans toutes les missions. Le logiciel Umoja-Extension 1 a été mis en service à titre pilote à la MINUSTAH, où il est toujours à l'essai. Il doit être déployé dans les autres missions en novembre 2015. Il comprendra une composante visant à remplacer ProGen (pour l'administration des fonctionnaires recrutés sur le plan national et du personnel en tenue), dont le déploiement est à l'heure actuelle prévu pour avril 2016.

233. Il est essentiel de prévoir les ressources nécessaires aux mécanismes d'appui aux utilisateurs et au système et le budget proposé pour 2015/16, bien qu'inférieur à celui de l'exercice précédent, en tient compte. Les moyens d'appui envisagés englobent notamment : les services de gestion des données et d'établissement de rapports; la modification des systèmes informatiques afin qu'ils prennent en charge Umoja ainsi que la mise au point de solutions de gestion automatisée des ressources; la gestion de la sauvegarde et du stockage des données nécessaires au fonctionnement d'Umoja; la sécurité informatique et la résilience de l'infrastructure d'appui, des systèmes et des données associés à Umoja; la formation d'un grand nombre d'utilisateurs aux fonctionnalités du système; la prise en charge d'Umoja par les fonctions d'assistance; l'appui à l'infrastructure d'Umoja, notamment les services de réseau et de plateforme.

234. La baisse du montant des ressources demandées pour 2015/16 s'explique principalement par une réduction globale considérable des coûts non récurrents et des communications par réseaux commerciaux, imputables à une réduction du nombre d'utilisateurs prévu et à des gains d'efficacité découlant de l'utilisation de réseaux satellitaires.

235. Ces facteurs de baisse ont été en partie contrebalancés par une hausse des ressources demandées au titre des services d'appui informatique en raison de l'augmentation prévue du nombre d'utilisateurs et de l'ajout de nouvelles fonctions. Le projet de budget pour 2015/16 tient également compte de la maintenance nécessaire aux services de télécommunications. Enfin, le montant demandé au titre des voyages est en hausse, ce qui s'explique principalement par l'augmentation du nombre de voyages relatifs à la mise en service d'Umoja-Extension 1 dans les missions.

C. Crédits supplémentaires demandés au titre du projet relatif à la gestion de la chaîne d'approvisionnement en 2015/16

236. Un montant de 4 millions de dollars est inscrit aux projets de budget des missions de maintien de la paix pour l'exercice 2015/16 afin de financer le projet relatif à la gestion de la chaîne d'approvisionnement qui a été lancé par le Département de l'appui aux missions et doit être exécuté dans toutes les missions.

237. L'environnement opérationnel des missions modernes et les contraintes auxquelles elles font face exigent une gestion à la fois souple et solide de la chaîne d'approvisionnement. Dans son rapport (A/68/5 (Vol.II), par. 199 à 210), le Comité des commissaires aux comptes a relevé des lacunes dans certains éléments de la chaîne d'approvisionnement des missions, notamment en ce qui concerne la planification des achats et le choix de la meilleure source possible, et recommandé qu'une équipe spécialisée soit mise en place et chargée d'élaborer notamment une vision à long terme, une stratégie et un plan d'action pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le Département de l'appui aux missions devait encadrer de près l'établissement d'un nouveau modèle de gestion de la chaîne d'approvisionnement et veiller à ce qu'il soit uniformisé et commun à l'ensemble des missions. À cette fin, le Département a créé un groupe de travail intersectoriel sur la chaîne d'approvisionnement, dirigé par le Directeur de la Division du soutien logistique, qui a mis au point une vision à long terme, une stratégie et un plan d'action pour la chaîne d'approvisionnement. Le Département souhaite établir « une chaîne d'approvisionnement souple et bien gérée qui soit à même de servir les missions de maintien de la paix des Nations Unies avec efficacité et efficience ». Afin de concrétiser cette vision, la stratégie est axée sur les quatre priorités distinctes et interdépendantes suivantes :

a) Une procédure intégrée de gestion de bout en bout de la chaîne d'approvisionnement, dans le cadre de laquelle les fonctions, rôles et responsabilités sont clairement définis;

b) Des solutions adaptées tenant compte des différences de situation et de la diversité des besoins et des problèmes;

c) Une solution qui met en place l'infrastructure, la technologie et les ressources permettant de soutenir et de faciliter la gestion de la chaîne d'approvisionnement;

d) Un renforcement du cadre de gestion des résultats qui permet de mieux mesurer, surveiller et gérer la chaîne d'approvisionnement pour en garantir l'efficacité et l'efficience.

238. La pleine exécution de la stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement est un travail de longue haleine. Le Département de l'appui aux missions estime cependant que certains procédés et domaines d'activité pourraient faire l'objet d'un examen en vue d'offrir des services plus efficaces et plus efficaces aux missions et de faciliter une plus large application d'une stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Compte tenu de ce qui précède, le Département a recensé plusieurs initiatives à envisager et effectué des travaux préparatoires en vue de favoriser une gestion plus globale de la chaîne d'approvisionnement. En 2015/16, il examinera la planification des achats et étudiera les possibilités de centralisation de l'entreposage et de rationalisation des transports de fournitures en fonction des besoins, des quantités et des types de marchandises. Parallèlement, le Département posera aussi les bases de l'élaboration d'un dispositif de gestion de la chaîne d'approvisionnement, y compris en examinant les procédés actuels et les exigences prévues des missions. Cet examen portera notamment sur la segmentation de la clientèle, la classification des produits et services, la schématisation des procédés, l'analyse des sources d'approvisionnement, l'examen et la gestion des stocks, et l'analyse géographique des flux en vue d'étudier les meilleurs moyens et itinéraires de transport, et l'harmonisation avec les solutions informatiques du Secrétariat comme Umoja. Ces activités nécessitent des connaissances et un savoir-faire spécialisés dans les domaines clés de la chaîne d'approvisionnement, ainsi que des professionnels maîtrisant parfaitement les meilleures pratiques dans le domaine.

239. Afin d'établir le dispositif de gestion de la chaîne d'approvisionnement, le Département de l'appui aux missions au Siège devra déployer des efforts considérables, entraînant beaucoup de voyages supplémentaires, en matière de formation du personnel (en particulier l'organisation d'ateliers) et de mise à l'épreuve de différentes solutions (un premier test concernant les mouvements stratégiques pour les missions de la région de l'Afrique de l'Est est prévu). Un montant de 4 millions de dollars est demandé au titre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ce montant servira à pourvoir aux besoins les plus urgents, et il n'est pas exclu de devoir demander de nouveaux crédits au fur et à mesure du déroulement du projet.

240. Les crédits demandés au titre du projet relatif à la gestion de la chaîne d'approvisionnement dans les projets de budget des opérations de maintien de la paix pour l'exercice 2015/16 sont présentés dans les tableaux 14 et 15 ci-dessous.

Tableau 14

Crédits demandés au titre de la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour 2015/16, par catégorie de dépenses

(En milliers de dollars des États-Unis; l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Catégorie</i>	<i>Dépenses prévues (2015/16)</i>
Services de conseil	1 600,0
Voyages	2 400,0
Total	4 000,0

Tableau 15
**Crédits demandés au titre de la gestion de la chaîne d’approvisionnement
pour 2015/16, par mission**

(En milliers de dollars des États-Unis; l’exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Composante de maintien de la paix</i>	<i>Dépenses prévues (2015/16)</i>
MINURSO	28,0
MINUSCA	236,0
MINUSMA	552,0
MINUSTAH	236,0
MONUSCO	552,0
MINUAD	552,0
FNUOD	28,0
UNFICYP	28,0
FINUL	236,0
FISNUA	236,0
MINUK	28,0
MINUL	236,0
MINUSS	552,0
ONUCI	236,0
UNSOA	236,0
Base de soutien logistique	28,0
Total	4 000,0

241. Le tableau 16 présente les principaux facteurs expliquant la variation des montants demandés pour l’exercice 2015/16 par rapport à 2014/15.

Tableau 16
Principaux facteurs de variation des prévisions

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
MINURSO	<p>Une baisse de 0,661 millions de dollars (1,2 %), qui s’explique par la réduction des dépenses prévues au titre du personnel civil, due à la révision du barème des traitements du personnel recruté sur le plan international et d’une réduction d’effectifs nette de 2 fonctionnaires recrutés sur le plan international et de 3 agents recrutés sur le plan national, et aussi en raison de la fluctuation des taux de change entre le dollar des États-Unis et le dirham marocain.</p> <p>La diminution des dépenses prévues est en partie contrebalancée par :</p> <p>a) Une augmentation des dépenses prévues au titre des militaires et du personnel de police, qui tient principalement au fait que, dans sa résolution 2152 (2014), le Conseil de sécurité a approuvé l’envoi de 15 observateurs militaires supplémentaires;</p>

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
MINUSCA	<p>b) L'augmentation des ressources demandées au titre des dépenses opérationnelles, essentiellement en raison d'un projet de forage de puits en eaux profondes et de la hausse des coûts d'affrètement d'avions découlant de l'application d'un nouveau contrat.</p> <p>Une hausse de 214,9 millions de dollars (34,2 %) des crédits demandés, qui s'explique principalement par un important renforcement du déploiement du personnel civil et du personnel en tenue, prévu pour la deuxième année complète de fonctionnement, une augmentation des capacités civiles de 166 postes et emplois de temporaire, ainsi qu'une augmentation des ressources nécessaires au titre des dépenses opérationnelles, liée au programme de mise en place de la Mission.</p>
MINUSMA	<p>Une hausse de 105,3 millions de dollars (12,7 %), qui s'explique comme suit :</p> <p>a) L'action des services de détection des mines et de déminage, liée à la multiplication des actions de formation, par le biais d'arrangements contractuels, de tous les contingents de la MINUSMA en ce qui concerne les engins explosifs improvisés;</p> <p>b) Des services d'architecture et de démolition s'inscrivant dans le cadre des projets de construction de la Mission</p> <p>La hausse des dépenses prévues est en partie contrebalancée par la réduction des ressources nécessaires au titre de l'achat de matériel de communication et de matériel informatique.</p>
MINUSTAH	<p>Une baisse de 110,5 millions de dollars (22,1 %), qui s'explique par :</p> <p>a) La réduction des contingents de 2 651 éléments par rapport aux effectifs autorisés par le Conseil de sécurité dans sa résolution 2180 (2014);</p> <p>b) La suppression et la transformation proposées de 229 postes et de 39 emplois de temporaire;</p> <p>c) La fermeture de cinq bureaux de liaison et du bureau régional de Jacmel, dans le cadre du plan de consolidation en cours de la Mission;</p> <p>d) La restructuration de la flotte aérienne civile de la Mission.</p>
MONUSCO	<p>Une baisse de 27,2 millions de dollars (2,0 %), qui s'explique par :</p> <p>a) Les coûts inférieurs aux prévisions du matériel appartenant aux contingents et des déplacements pour relève des contingents;</p> <p>b) La diminution du nombre de postes d'agent recruté sur le plan international et de Volontaire des Nations Unies;</p> <p>La diminution des dépenses prévues est en partie contrebalancée par :</p> <p>a) L'augmentation des coûts salariaux du personnel recruté sur le plan national, en raison d'une révision du barème des traitements, qui s'est traduite par une hausse de 35 %;</p>

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
MINUAD	<p>b) L'augmentation des coûts des fournitures et services divers, principalement en raison du reclassement des coûts de fret (imputés, les années précédentes, sur les différentes autres catégories de dépenses)</p> <p>Une baisse de 18,1 millions de dollars (1,6 %), qui s'explique essentiellement par :</p> <p>a) La reconfiguration des moyens de transport aérien, comportant la suppression de 3 aéronefs.</p> <p>b) La révision à la baisse des dépenses au titre de la rubrique Fournitures, services et matériel divers, en raison de la baisse des dépenses prévues au titre du fret.</p>
FNUOD	<p>La diminution des dépenses prévues est en partie contrebalancée par l'augmentation des crédits demandés au titre des contingents, par suite d'un déploiement plus important que prévu.</p> <p>Une baisse de 12 millions de dollars (18,4 %), qui s'explique par :</p> <p>a) La baisse des montants demandés au titre des contingents, en raison d'une diminution des effectifs des contingents, passés de 1284 en 2014/15 à 950 en 2015/16;</p> <p>b) La baisse des montants demandés au titre du personnel civil, liée à la suppression proposée de deux postes d'agent recruté sur le plan international, de deux emplois de temporaire et de 21 postes d'agent recruté sur le plan national.</p> <p>La diminution des dépenses prévues est en partie contrebalancée par :</p> <p>L'augmentation des crédits demandés à la rubrique Fournitures, services et matériel divers, en raison de la nouvelle manière dont les dépenses sont imputées dans Umoja, à savoir que, pour toutes les acquisitions, les frais de transport sont désormais imputés à cette rubrique;</p> <p>La hausse des crédits demandés au titre des services médicaux, résultant du fait que le coût des services médicaux est plus élevé dans le secteur Alpha que dans le secteur Bravo, où se trouvaient précédemment les militaires.</p>
UNFICYP	<p>Une baisse de 3,6 millions de dollars (6,3 %), qui s'explique par :</p> <p>a) La diminution des crédits demandés au titre des traitements du personnel recruté sur le plan international en raison de la réduction du coefficient d'ajustement de poste pour Chypre et de la transformation de quatre postes d'agent du Service mobile en postes d'agent recruté sur le plan national;</p> <p>b) La diminution des crédits demandés au titre des militaires et du personnel de police et au titre des installations et infrastructures en raison de l'application d'un taux de change opérationnel de 0,82 euro pour 1 dollar des États-Unis au 31 décembre 2014, alors que le taux de change opérationnel appliqué au budget de 2014/15 était de 0,725 euro pour 1 dollar des États-Unis.</p>

*Composante maintien
de la paix*
Principaux facteurs de variation

La diminution des dépenses prévues est en partie contrebalancée par l'augmentation des montants demandés au titre de la rubrique Fournitures, services et matériel divers, due à la nouvelle manière dont les dépenses sont imputées dans Umoja, à savoir que les frais de transport de marchandises, qui étaient imputés sur le coût d'acquisition dans le budget de 2014/15, sont désormais imputés en totalité à la rubrique Fournitures, services et matériel divers dans le budget de 2015/16.

FINUL

Une hausse de 7,9 million de dollars (1,6 %), qui s'explique par :

- a) Une augmentation de 12,1 millions de dollars au titre des contingents, en raison du déploiement de troupes et du matériel appartenant aux contingents pour deux bataillons;
- b) Une augmentation de 2,8 millions de dollars au titre des dépenses de personnel civil en raison du relèvement annuel de la classe attribuée au personnel recruté sur le plan national.

L'augmentation des dépenses prévues est en partie contrebalancée par une baisse de 6,9 millions de dollars des dépenses opérationnelles au titre des installations et infrastructures, due au remplacement de vieux groupes électrogènes, à la diminution des frais de location et d'exploitation des navires et à la diminution des frais de location et d'exploitation des aéronefs en raison de l'optimisation prévue des moyens aériens.

FISNUA

Une baisse de 39,0 millions de dollars (12,2 %), qui s'explique par :

- a) Une diminution des dépenses prévues au titre de l'acquisition du matériel opérationnel et des activités de construction, dans la mesure où il est prévu que la majeure partie de ces activités s'achèvent en 2014/15;
- b) Une augmentation des abattements pour délai de déploiement appliqués aux observateurs militaires et au personnel des contingents, sur la base des tendances récentes observées en matière de déploiement;
- c) Une réduction des prix du carburant.

La hausse des dépenses prévues est en partie contrebalancée par :

- a) Une augmentation des montants demandés au titre du matériel majeur appartenant aux contingents, sur la base des crédits approuvés dans les mémorandums d'accord signés;
- b) Une augmentation des montants demandés au titre de l'entreposage des rations, suivant le nouveau contrat conclu par la Mission pour la fourniture de rations;
- c) Un relèvement des traitements et dépenses communes de personnel pour le personnel du Service mobile en poste à Abyei.

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
MINUK	<p>Une baisse de 1,5 millions de dollars (3,6 %), qui s'explique par :</p> <p>a) Une diminution des montants demandés au titre du personnel civil, principalement en raison d'une baisse des dépenses communes de personnel pour le personnel recruté sur le plan international et des crédits correspondant aux traitements du personnel recruté sur le plan national;</p> <p>b) Une diminution des ressources nécessaires au titre des dépenses opérationnelles, s'expliquant essentiellement par la baisse des crédits demandés pour les installations et infrastructures et pour les transports terrestres.</p>
MINUL	<p>Une baisse de 72,1 millions de dollars (16,9 %), qui s'explique par :</p> <p>a) La réduction des effectifs militaires de la Mission prévue en 2015/16 (de 4 765 à 4 678 hommes), et l'application d'un taux de vacance de 27 %, contre 2 % en 2014/15;</p> <p>b) La diminution du nombre d'agents recrutés sur le plan international (41 personnes de moins) dans le cadre de la réduction des effectifs de la Mission, et l'application d'un taux de vacance de 15 %, contre 9 % en 2014/15;</p> <p>c) Une réduction des crédits demandés au titre des dépenses opérationnelles, en raison de la diminution des dépenses prévues au titre des installations et infrastructures, des transports terrestres et des transports aériens du fait de la réduction des effectifs de la Mission.</p>
MINUSS	<p>Une hausse de 12,5 millions de dollars (1,1 %), principalement en raison de l'augmentation des crédits demandés aux rubriques suivantes :</p> <p>a) Militaires et personnel de police, en raison du déploiement prévu au plus haut niveau, en 2015/16, d'observateurs militaires, de militaires des contingents, d'éléments de la Police des Nations Unies et d'unités de police constituées, par rapport au déploiement échelonné des fonctionnaires en tenue exécuté en 2014/15;</p> <p>b) Dépenses opérationnelles, en raison de l'augmentation prévue du nombre d'heures de vol et du coût horaire des avions.</p> <p>La hausse des crédits demandés est contrebalancée par une baisse des montants requis au titre du personnel civil, imputable à la diminution du nombre de postes civils autorisés, qui a prévalu durant les trois derniers mois de la période 2014/15 et a été maintenue pour la période 2015/2016, ainsi que par la suppression des postes du personnel fourni par des gouvernements.</p>
ONUCI	<p>Une baisse de 75,3 millions de dollars (15,3 %), qui s'explique par :</p> <p>a) La diminution de 40,7 millions de dollars des crédits demandés au titre des militaires et du personnel de police, principalement en raison de la réduction des effectifs militaires et des effectifs de la Police des Nations Unies;</p>

*Composante maintien
de la paix*
Principaux facteurs de variation

- b) La diminution de 14,9 millions de dollars des crédits demandés au titre du personnel civil, essentiellement en raison d'une réduction nette de 53 postes de fonctionnaire recruté sur le plan international, de 83 postes d'agent recruté sur le plan national et de 24 postes de Volontaire des Nations Unies;
- c) Une diminution de 19,8 millions de dollars, principalement en raison d'une réduction du programme de désarmement, démobilisation et réintégration et de la réduction de la composition de la flotte aérienne.

La baisse des crédits demandés est en partie contrebalancée par l'augmentation de la consommation du carburant destiné aux transports terrestres.

UNSOA

Une hausse de 35,4 millions de dollars (7,2 %), qui s'explique par :

- a) Une augmentation des crédits demandés au titre des militaires et du personnel de police, principalement en raison de la hausse des dépenses prévues au titre du transport des rations, qui s'explique par l'augmentation du nombre de lieux de livraison, l'AMISOM se déployant sur de nouveaux sites du théâtre d'opérations, ainsi qu'une augmentation des montants nécessaires au titre des voyages à l'occasion du déploiement, de la relève et du rapatriement;
- b) Une augmentation des ressources nécessaires au titre du personnel civil, principalement en raison de : la comptabilisation, sur une année complète, de 26 postes et de 2 emplois de temporaires qui, créés en 2014/15, n'avaient précédemment été comptabilisés que sur six mois; l'augmentation nette de quatre postes et d'un emploi de temporaire; et une augmentation des dépenses communes de personnel;
- c) Une hausse des ressources nécessaires au titre des dépenses opérationnelles, principalement en raison d'une augmentation du nombre de sites où l'UNSOA fournit un appui à l'AMISOM et du déploiement prévu, d'une part, de deux aéronefs supplémentaires qui seront exploités à 40, 30 et 30 % respectivement par l'UNSOA, l'AMISOM et la MINUSCA, et, d'autre part, d'un avion-cargo qui sera exploité à 70 et 30 % respectivement par l'UNSOA et la MINUSCA pour le contrôle des mouvements.

L'augmentation des ressources nécessaires est en partie contrebalancée par la diminution des crédits demandés au titre des communications, qui tient essentiellement à la réduction des dépenses au titre du matériel des communications destiné à l'AMISOM et au personnel civil, les achats nécessaires devant être effectués durant l'exercice financier 2014/15.

BSLB

L'augmentation globale de 1,9 % est essentiellement imputable : à la création envisagée de 26 nouveaux postes de temporaire, destinés principalement à la MINUSMA et à la MINUSCA; aux crédits nécessaires à l'entretien du matériel informatique et de télécommunications; et à la remise en état ou à la rénovation envisagées de plusieurs bâtiments de la Base.

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
Compte d'appui	<p>La hausse des dépenses prévues s'explique par :</p> <p>a) L'augmentation des crédits nécessaires au titre du progiciel de gestion intégré Umoja;</p> <p>b) Le fait que de nouveaux postes et emplois de temporaire ont été inscrits au budget pour 12 mois en 2015/16, contre 6 mois précédemment, et l'effet-report de la création, en 2014/15, de nouveaux postes et emplois de temporaire qui, précédemment inscrits au budget pour 6 mois, le sont maintenant pour 12 mois;</p> <p>c) La création envisagée de 5 nouveaux postes et emplois de temporaire;</p> <p>d) L'augmentation des dépenses au titre des prestations d'assurance maladie dues au personnel de maintien de la paix retraité.</p> <p>L'augmentation des ressources nécessaires est partiellement contrebalancée par une baisse des dépenses communes de personnel.</p>

242. Le tableau 17 indique le nombre des postes et celui des emplois de temporaire approuvés pour l'exercice 2014/15 par rapport à ceux qui sont proposés pour l'exercice 2015/16.

Tableau 17
Effectifs civils proposés

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Effectif approuvé pour 2014/15</i>				<i>Effectif proposé pour 2015/16</i>				<i>Variation</i>	
	<i>Postes</i>	<i>Emplois de temporaire</i>	<i>VNU</i>	<i>Total</i>	<i>Postes</i>	<i>Emplois de temporaire</i>	<i>VNU</i>	<i>Total</i>	<i>Nombre</i>	<i>Pourcentage</i>
MINURSO	262	–	16	278	257	–	16	273	(5)	(1,8)
MINUSCA	1 293	41	140	1 474	1 378	71	191	1 640	166	11,3
MINUSMA	1 459	2	148	1 609	1 541	2	174	1 717	108	6,7
MINUSTAH	1 636	2	153	1 791	1 407	–	116	1 523	(268)	(15,0)
MONUSCO	3 814	203	524	4 541	3 738	216	457	4 411	(130)	(2,9)
MINUAD	3 727	104	169	4 000	3 239	99	167	3 505	(495)	(12,4)
FNUOD	156	12	–	168	135	8	–	143	(25)	(14,9)
UNFICYP	150	–	–	150	150	–	–	150	–	–
FINUL	966	–	–	966	910	–	–	910	(56)	(5,8)
FISNUA	257	15	37	309	253	13	32	298	(11)	(3,6)
MINUK	345	–	27	372	344	–	27	371	(1)	(0,3)
MINUL	1 384	–	237	1 621	1 251	–	204	1 455	(166)	(10,2)
MINUSS	2 546	45	475	3 066	2 536	45	465	3 046	(20)	(0,7)
ONUCI	1 207	–	178	1 385	1 071	–	154	1 225	(160)	(11,6)
UNSOA	470	2	17	489	476	3	18	497	8	1,6
BSLB	411	13	–	424	417	39	–	456	32	7,5

Composante maintien de la paix	Effectif approuvé pour 2014/15				Effectif proposé pour 2015/16				Variation	
	Postes	Emplois de temporaire	VNU	Total	Postes	Emplois de temporaire	VNU	Total	Nombre	Pourcentage
Compte d'appui	1 330	128	–	1 458	1 376	87	–	1 463	5	0,3
Total	21 413	567	2 121	24 101	20 479	583	2 021	23 083	(1 018)	(4,8)

243. Le tableau 18 fait apparaître les principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses relatives aux effectifs civils entre l'exercice 2015/16 et l'exercice 2014/15.

Tableau 18
**Principaux facteurs de variation des prévisions de dépenses
relatives aux effectifs civils**

Composante maintien de la paix	Nombre de postes (variation)	Nombre d'emplois de temporaire (variation)	Nombre de postes de Volontaire des Nations Unies (variation)	Principaux facteurs de variation
MINURSO	(5)	–	–	Réduction nette de 2 postes d'agent recruté sur le plan international et de 3 postes d'agent recruté sur le plan national, comme suite aux recommandations découlant de l'examen des effectifs civils, notamment celles relatives à la rationalisation des services d'appui
MINUSCA	85	30	51	Augmentation de 166 postes et emplois de temporaire (29 postes d'agent recruté sur le plan international, 56 postes d'agent recruté sur le plan national, 30 emplois de temporaire et 51 postes de Volontaire des Nations Unies)
MINUSMA	82	–	26	La nouvelle configuration de la force de la Mission, qui se traduit par une extension de sa zone d'opérations vers les régions du nord.
MINUSTAH	(229)	(2)	(37)	Réduction des effectifs en raison du retrait progressif de la Mission
MONUSCO	(76)	13	(67)	Réduction des effectifs en raison de la reconfiguration de la Mission et de son transfert de l'ouest à l'est
MINUAD	(488)	(5)	(2)	Réduction nette de 495 postes et emplois de temporaire (31 postes d'agent recruté sur le plan international, 457 postes d'agent recruté sur le plan national, 5 emplois de temporaire et 2 postes de Volontaire des Nations Unies)
FNUOD	(21)	(4)	–	Comme suite à un examen interne du tableau d'effectifs, il est proposé de supprimer, en 2015/16, 21 postes d'agent recruté sur le plan national.
UNFICYP	–	–	–	
FINUL	(56)	–		Les réductions font suite aux recommandations issues de l'examen des effectifs civils.

<i>Composante maintien de la paix</i>	<i>Nombre de postes (variation)</i>	<i>Nombre d'emplois de temporaire (variation)</i>	<i>Nombre de postes de Volontaire des Nations Unies (variation)</i>	<i>Principaux facteurs de variation</i>
FISNUA	(4)	(2)	(5)	Suppression de 23 postes et emplois de temporaire, dont 15 postes d'agent recruté sur le plan national et 5 postes de Volontaire des Nations Unies au Bureau de liaison avec les communautés. Transformation en postes de 2 emplois temporaires d'ingénieur. Création de 5 postes d'agent recruté sur le plan international pour la Section des communications et de l'informatique (2), la formation, les communications et les relations publiques, et l'aviation. Augmentation de 7 postes d'agent recruté sur le plan national au Centre de services régional
MINUK	(1)	–	–	Suppression d'un poste P-4
MINUL ^a	(133)	–	(33)	Réduction nette de 166 postes et emplois de temporaire en raison du retrait progressif de la Mission
MINUSS	(10)	–	(10)	Réduction nette de 20 postes (réduction de 22 postes d'agent recruté sur le plan international, augmentation de 12 postes d'agent recruté sur le plan national et réduction de 10 postes de Volontaire des Nations Unies)
ONUCI	(136)	–	(24)	Retrait progressif de l'Opération
UNSOA	6	1	1	Augmentation des effectifs en appui à la MANUSOM
BSLB	6	26	–	Nouveaux postes en appui à la MINUSMA et à la MINUSCA
Compte d'appui	46	(41)	–	Augmentation nette de 5 postes
Total	(934)	16	(100)	

^a En attendant que le Conseil de sécurité décide si la MINUL doit reprendre la réduction progressive de ses effectifs.

244. Aux paragraphes 9 et 10 de la section III de sa résolution 59/296, l'Assemblée générale affirmait que les projets de budget devaient, dans la mesure du possible, indiquer les améliorations de la gestion et les gains d'efficacité recherchés, ainsi que les stratégies qui seraient suivies à cet effet. Pour donner suite à cette résolution, le Secrétaire général avait introduit dans le projet de budget pour l'exercice 2006/07 la notion de gains d'efficacité : il s'agit des cas où l'on engage moins de moyens ou les mêmes moyens mais à un coût inférieur pour obtenir autant de produits que durant l'exercice précédent (sans baisse de qualité).

245. Par la suite, au paragraphe 18 de la section I de sa résolution 65/289, l'Assemblée générale s'est déclarée favorable à la poursuite de nouvelles améliorations de la gestion et de gains d'efficacité. Des gains d'efficacité chiffrés ont donc été recensés dans l'ensemble des propositions budgétaires pour 2015/16,

comme illustré au tableau 19 par des exemples détaillés extraits des projets de budget pour 2015/16 des différentes missions.

Tableau 19

Gains d'efficacité prévus dans les projets de budget pour l'exercice 2015/16

(L'exercice l'exercice budgétaire court du 1^{er} juillet au 30 juin.)

<i>Missions</i>	<i>Économies prévues</i>	<i>Catégorie de dépense</i>
MINURSO	112,5	Installations et infrastructures L'initiative de la Mission consistant à effectuer des forages en eaux profondes en remplacement du système d'approvisionnement en eau de Bir Lahlou devrait permettre de réaliser des économies de 112 500 dollars par an. Toutefois, les gains d'efficacité ne commenceront à se matérialiser qu'après l'exercice 2015/16.
MINUSTAH	369,0	Communications Diminution des dépenses au titre des communications, qui s'explique par : a) l'installation d'une infrastructure de liaisons hertziennes propre à la Mission, qui permet de faire moins appel à des fournisseurs d'accès à Internet privés; b) la location de lignes et l'optimisation du réseau VSAT.
MONUSCO	31 500	Installations et infrastructures Le déplacement de la Mission de l'ouest vers l'est et la fin, en juin 2015, du contrat actuel concernant les carburants devraient permettre de réduire sensiblement la consommation de carburant à l'échelon des antennes. La Mission envisage de redéfinir les contrats concernant les carburants, en abandonnant la formule clefs en main d'approvisionnement en carburant dans ses antennes. La redéfinition de ces contrats devrait permettre d'éliminer les opérations mensuelles et les frais d'entretien payables aux fournisseurs. Elle permettra également d'éliminer les frais de mise en route qui seraient dus aux fournisseurs si les antennes restaient liées par les contrats clefs en main en 2015/16.
	10 000	La MONUSCO prévoit de construire 14 kilomètres de routes dans la ville de Goma en 1915/16 et envisage d'utiliser des matériaux locaux de conception improvisée. Le coût du projet, tel que calculé d'après les normes et les spécifications européennes, s'élève à 1 million de dollars par kilomètre. Du fait du recours à la conception improvisée et aux matériaux locaux, le coût du projet devrait être de 0,33 million de dollars par kilomètre, les économies réalisées dans le cadre de ce projet s'élevant, au total, à environ 10 millions de dollars.
	160	Utilisation de conteneurs maritimes recyclés, en lieu et place des travaux de voirie classiques, pour rendre carrossables des routes ébréchées par la pluie et les inondations, de manière à maintenir ouverts les itinéraires de ravitaillement de nombreuses bases militaires, ainsi qu'à accélérer les approvisionnements et à les rendre économiques.
	2 500	Réduction de 11 à 7 du nombre de locaux utilisés à Kinshasa, en raison de la réduction de la présence de la Mission comme suite à sa reconfiguration et au transfert d'un effectif important de l'est vers l'ouest de la République démocratique du Congo. Dans la mesure où le personnel qui se déplace vers l'est est

<i>Missions</i>	<i>Économies prévues</i>	<i>Catégorie de dépense</i>
		généralement hébergé dans des locaux déjà loués, il en résultera une réduction nette du paiement des loyers. Les économies réalisées s'élèveront à quelque 2,5 millions de dollars en 2015/16.
		Informatique
		Pour 2015/16, la Mission envisage d'étendre ses services de vidéoconférence, qui couvrent actuellement 11 sites, à 15 centres supplémentaires répartis entre ses différents bureaux. Cette mesure permettra de réduire les déplacements au sein de la Mission et de prendre, en temps voulu, des décisions efficaces.
		La Mission prévoit d'augmenter la bande passante Internet en la faisant passer de 84 Mo à 160 Mo à l'échéance de juin 2016, grâce à la synergie produite à l'aide des technologies que sont Intelsat, la fibre optique et les satellites à temps de latence réduit. La Mission envisage d'exploiter les technologies les plus récentes, telles que le réseau O3b et l'infrastructure de la fibre.
		Il n'est pas prévu de réaliser des économies supplémentaires. Le projet, dont la mise en œuvre fera appel à des ressources existantes et n'exigera pas de fonds additionnels, permettra d'améliorer considérablement la couverture Internet, la productivité et l'expérience utilisateur.
MINUAD	4 060,4	Transports aériens
		Optimisation de la configuration de la flotte : la Mission disposera de deux hélicoptères en moins.
UNFICYP	191,7	Installations et infrastructures
		Amélioration de la gestion des carburants en vue de la réduction des dépenses liées à l'achat de fioul domestique et de carburant pour les groupes électrogènes compte tenu des tendances observées dans le passé. Réduction des dépenses contractuelles pour la remise en état ou le remplacement des systèmes de surveillance en circuit fermé ayant dépassé leur durée de vie utile compte tenu des dépenses effectives.
	52,0	Transports terrestres
		Amélioration de la gestion des carburants en vue de la réduction des dépenses liées à l'achat de carburant pour véhicules compte tenu des tendances observées dans le passé.
	14,5	Transports aériens
		Amélioration de la procédure d'analyse des carburants en vue de la réduction du gaspillage et des dépenses liées à l'achat de carburant d'aviation compte tenu de la consommation effective.
FINUL	191,7	Installations et infrastructures
		Remplacement de vieux groupes électrogènes traditionnels par de nouveaux modèles dotés d'injecteurs électroniques à commande hydraulique pour réduire la consommation et les émissions de carburant.
	60,0	Communications
		Diminution du nombre de dispositifs utilisant le réseau de téléphonie mobile de 850 en 2014/15 à 750 en 2015/16 grâce à l'amélioration de la couverture VHF résultant de l'introduction de la technologie radio numérique VHF.

<i>Missions</i>	<i>Économies prévues</i>	<i>Catégorie de dépense</i>
FISNUA	839,0	Transports aériens Utilisation d'aéronefs à voilure fixe plutôt que d'hélicoptères pour la relève des contingents, suite à la construction d'une piste d'atterrissage.
	46,2	Santé Utilisation des moyens aériens de la Mission plutôt que de vols commerciaux pour les évacuations sanitaires.
MINUK	133,5	Rationalisation des fonctions d'appui Réorganisation des sections de la composante appui conformément à la stratégie globale d'appui aux missions, conduisant à la transformation d'un poste d'agent du Service mobile en poste d'administrateur recruté sur le plan national et au reclassement d'un poste P-4 en poste P-3.
	193,5	Installations et infrastructures Économies réalisées par les services d'achat, d'installations, d'élimination des déchets, d'entretien et de carburants et lubrifiants, grâce au déménagement du quartier général de la mission au cours de l'exercice 2014/15 dans des locaux de meilleure qualité, mieux isolés et demandant moins d'entretien. Ces économies sont partiellement compensées par l'augmentation des dépenses de loyer.
MINUL	168,9	Gestion des rations Accélère le regroupement et le traitement des commandes des contingents. Offre la possibilité de sélectionner les aliments à l'aide de fiches de recettes, compte tenu du type de cuisine du contingent concerné. Permet de veiller à ce que le coût des rations par personne et par jour et le nombre de calories ne dépassent pas les plafonds autorisés.
	75,1	Transports terrestres Permet d'assurer une gestion efficace des carburants, en supprimant nombre d'opérations manuelles. Facilite le suivi de la distribution de carburant et la consommation des véhicules circulant entre les divers secteurs. Permet de rapprocher avec davantage d'exactitude les données liées à la distribution, à la réception et aux stocks de carburant. Permet de recevoir plus rapidement le remboursement du carburant fourni aux consommateurs ne faisant pas partie de la Mission. Permet d'accélérer le rapprochement des factures des fournisseurs.
MINUSS	120,0	Installations et infrastructures Arrêt d'un groupe électrogène de 500 kVa pour une durée moyenne de 1,5 heure par jour dans chacun des quatre sites suivants : Tomping (Djoubba), Maison des Nations Unies (Djoubba), Malakal et Wau. Les groupes électrogènes seront arrêtés la nuit à des dates fixées et annoncées au préalable. L'alimentation électrique sera maintenue pour les opérations essentielles dans les salles de serveurs et les cliniques. Cette mesure doit permettre d'économiser du carburant pour groupe électrogène.

<i>Missions</i>	<i>Économies prévues</i>	<i>Catégorie de dépense</i>
ONUCI	48,0	<p>Installations et infrastructures</p> <p>Des gains d'efficacité peuvent être réalisés en utilisant le réseau de distribution d'eau potable déjà mis en place pour le personnel militaire à Seboko et dans les secteurs et en investissant dans des fontaines à eau reliées au réseau interne, ce qui permet d'annuler les contrats d'approvisionnement en eau.</p>
	2 055,0	<p>Opérations aériennes</p> <p>L'avion de type Dash-8 sera remplacé par un appareil de la gamme Beechcraft (ou équivalent) au cours de l'exercice 2015/16. Ce dernier a une plus faible capacité que le Dash-8 (19 passagers contre 44). Des gains d'efficacité seront réalisés en rationalisant le nombre de personnes voyageant à bord des appareils de l'Organisation des Nations Unies et en réduisant le nombre de vols organisés en conséquence. L'ONUCI a mis en place une nouvelle politique relative à l'embarquement à bord des vols réguliers en attribuant des degrés de priorité aux passagers, et le plan de vol a été modifié dans cette perspective, permettant ainsi de gagner en efficacité.</p>
UNSOA	545,1	<p>Communications</p> <p>Amélioration des prestations contractuellement prévues compte tenu de l'évolution de la situation en Somalie et des besoins d'informations stratégiques de l'AMISOM, ce qui a permis de réaliser des gains d'efficacité dans l'ensemble des activités d'appui à l'information et aux communications stratégiques (gestion, administration, campagne, services consultatifs, activités contractuelles et frais de recherche).</p>
BSLB	10,0	<p>Services collectifs de distribution</p> <p>Nouvelles améliorations de l'isolation thermique pour réduire les pertes de chaleur; remplacement des fenêtres et des portes extérieures conformément aux règles de protection de l'environnement. Cela se traduira par une réduction de la consommation totale annuelle de fioul et d'électricité, soit une économie d'environ 10 000 dollars par an.</p>
	5,0	<p>Poursuite de la mise en service du nouveau système de climatisation (classe AA) et de l'installation de systèmes centralisés afin de réduire la consommation d'énergie. On estime que cette mesure aboutira à une réduction de la consommation annuelle d'électricité d'environ 0,2 %, soit une économie de 5 000 dollars par an.</p>
	5,0	<p>Remise en état des toilettes avec installation de panneaux solaires en vue de réduire la consommation d'électricité. Cela se traduira par une réduction d'environ 0,2 % de la consommation annuelle d'électricité, soit une économie de 5 000 dollars.</p>
	398,9	<p>Communications et informatique</p> <p>Diminution du montant demandé au titre des pièces de rechange pour l'exercice 2015/16 en raison des dispositions qui régissent désormais le Service des technologies géospatiales, de l'informatique et des télécommunications.</p>
Total	653 855,0	

Tableau 20
Exemples d'initiatives à mettre en œuvre en 2015/16

<i>Composante</i>	<i>Initiatives</i>
MINURSO	La Mission prend l'initiative d'effectuer des forages en eaux profondes en remplacement du système d'approvisionnement en eau de Bir Lahlou
UNFICYP	<p>Amélioration de la gestion des carburants en vue de la réduction des dépenses liées à l'achat de carburant pour le chauffage et les groupes électrogènes compte tenu des tendances observées dans le passé. Utilisation accrue de l'énergie solaire pour le chauffage de l'eau. Réduction des dépenses contractuelles liées à la remise en état ou au remplacement des systèmes de surveillance en circuit fermé ayant dépassé leur durée de vie utile compte tenu de l'utilisation réelle.</p> <p>Amélioration de la gestion des carburants en vue de la réduction des dépenses liées à l'achat de carburant pour véhicules, compte tenu des tendances observées dans le passé</p> <p>Amélioration de la procédure d'analyse des carburants en vue de la réduction du gaspillage et des dépenses liées à l'achat de carburant d'aviation compte tenu de la consommation effective</p>
MINUK	La Mission s'emploiera à atténuer l'impact de ses activités opérationnelles sur l'environnement au moyen des mesures suivantes : l'amélioration du recyclage par l'installation de conteneurs prévus à cet effet en des points accessibles et par la collecte et l'évacuation des matériaux de construction recyclables; l'optimisation des économies d'énergie par l'acquisition de matériel électronique à haut rendement énergétique, l'entretien adéquat des locaux de la Mission et l'installation de détecteurs de mouvement et de lumière, selon que de besoin; et l'amélioration du traitement des déchets dangereux et l'élimination de la contamination des sols, de l'atmosphère et de l'eau grâce à un contrôle et à des interventions efficaces.
ONUCI	L'avion de type Dash-8 sera remplacé par un appareil de type Beechcraft (ou équivalent) durant l'exercice 2015/16. L'avion Beechcraft accueille seulement 19 passagers contre 44 pour le Dash-8. Ce gain d'efficacité est rendu possible par la rationalisation du nombre de passagers qui empruntent les vols des Nations Unies et, parallèlement, par la réduction du nombre de vols. L'ONUCI applique une nouvelle politique d'accès aux vols réguliers en assignant aux passagers des niveaux de priorité et la planification des vols a été réajustée en conséquence, ce qui permet de réaliser ce gain d'efficacité.

VI. État du Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix au 30 juin 2014

246. Dans sa résolution 47/217, l'Assemblée générale avait créé le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix pour que l'Organisation dispose d'une facilité de trésorerie lui permettant de mettre rapidement en place des opérations de maintien de la paix. Dans la même résolution, la dotation initiale du

Fonds avait été fixée à 150 millions de dollars. Dans sa résolution 49/233 A du 23 décembre 1994, l'Assemblée a décidé de restreindre l'emploi du Fonds au financement de la phase de démarrage des nouvelles opérations de maintien de la paix, de l'élargissement des opérations existantes ou des dépenses imprévues et extraordinaires liées au maintien de la paix.

247. Durant l'exercice 2013/2014, le Fonds de réserve pour les opérations de maintien de la paix a avancé 15 millions de dollars à la MINUSCA. Au 30 juin 2014, les montants restant à rembourser au Fonds s'élevaient à 32,8 millions de dollars, dont 12,8 millions dus par la MINURCA, 15 millions dus par la MINUSCA et 5 millions dus par la MINUSS. Par la suite, la MINUSS et la MINUSCA ont intégralement remboursé leurs emprunts, respectivement en septembre 2014 et en octobre 2014. Les avances octroyées à la MINURCA restent impayées depuis février 2000, la Mission accusant un déficit de trésorerie et n'étant pas en mesure d'effectuer les remboursements dus au Fonds de réserve.

248. Au 30 juin 2014, le Fonds disposait de réserves s'élevant à 150 millions de dollars et d'un surplus (excédent des produits par rapport aux charges) de 1,6 million de dollars pour la période terminée le 30 juin 2013 et de 0,8 millions de dollars pour la période terminée le 30 juin 2014. En application de la résolution 68/283 de l'Assemblée générale, l'excédent constaté au 30 juin 2013 sera affecté au financement du compte d'appui aux opérations de maintien de la paix; l'Assemblée décidera de l'affectation du solde de l'excédent constaté au 30 juin 2014.

VII. Gestion du matériel appartenant aux contingents et sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées

A. Gestion du matériel appartenant aux contingents

249. Le manuel relatif au matériel appartenant aux contingents, qui est actuellement modifié de façon à intégrer les dispositions approuvées par l'Assemblée générale dans sa résolution 68/282, sera ensuite publié dans les six langues officielles de l'ONU. Le Secrétariat et les missions continuent de coordonner leurs activités pour faire en sorte que les dispositions du manuel soient appliquées.

B. Sommes dues aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées

250. Le tableau 21 présente un récapitulatif des sommes dues et des remboursements effectués aux pays qui fournissent des contingents et des unités de police constituées pour les années civiles 2013 et 2014.

Tableau 21

État des sommes dues aux États Membres au titre des contingents, des unités de police constituées, du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome

A. Tableau récapitulatif : sommes dues au titre des contingents, des unités de police constituées, du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013 ^a	2014
Montant dû au 1 ^{er} janvier	525 215	513 211
Montant estimatif des sommes dues	2 024 427	2 235 142
À déduire : Paiements effectués durant l'année	2 036 431	1 968 716
Solde au 31 décembre	513 211	779 637

B. Sommes dues au titre des contingents et des unités de police constituées

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013 ^a	2014
Montant dû au 1 ^{er} janvier	233 015	217 024
Montant estimatif des sommes dues	1 248 765	1 394 045
À déduire : Paiements effectués durant l'année	1 264 756	1 237 794
Solde au 31 décembre	217 024	373 275

C. Sommes dues au titre du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2013 ^a	2014
Montant dû au 1 ^{er} janvier	292 200	296 187
Montant estimatif des sommes dues	775 662	841 097
À déduire : Paiements effectués durant l'année	771 675	730 922
Solde au 31 décembre	296 187	406 362

^a Remplace l'information fournie dans le document A/68/731.

251. Les versements effectués au titre des contingents et des unités de police constituées et à celui du matériel appartenant aux contingents et du soutien logistique autonome le sont en tenant compte du fait que chaque mission doit disposer de trois mois de réserve de liquidités. En 2014, quatre versements trimestriels ont été effectués selon l'échéancier arrêté par l'ensemble des missions en cours qui disposaient de liquidités suffisantes.

252. Au 31 décembre 2014, la FINUL, la FISNUA, la FNUOD, la MINUL, la MINUSCA, la MINUSMA, la MINUSTAH et la MONUSCO étaient à jour de leurs versements aux pays fournissant des contingents et des unités de police constituées pour la période allant jusqu'en octobre 2014, l'ONUCI l'était pour la période allant jusqu'en septembre 2014, la MINUAD et la MINUSS pour la période allant jusqu'en août 2014 et la MINURSO pour la période allant jusqu'en juillet 2014.

VIII. Indemnisation en cas de décès ou d'invalidité

253. Entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2014, 111 demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité avaient été traitées, représentant un montant total de 5,473 millions de dollars, et 42 demandes étaient en cours de traitement, dont 24 depuis plus de 90 jours. Sur ces 24 demandes, 1 était en attente de la confirmation de l'avis de blessure ou de décès indiquant si la cause en était imputable à des activités exécutées dans le cadre de la mission; 5 devaient être traitées lorsque l'invalidité permanente aurait été établie par la Division des services médicaux du Département de la gestion; 14 autres le seraient lorsque des informations d'ordre médical auraient été envoyées par le pays fournisseur de contingents ou d'effectifs de police; 2 étaient en cours d'examen à la Division du budget et des finances du Département de l'appui aux missions; et 2, dûment validées, allaient donner lieu au versement d'une indemnité par la Division de la comptabilité du Département de la gestion.

254. Certaines demandes d'indemnisation pour cause d'invalidité ne sont pas traitées tant que les pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police n'ont pas envoyé de rapport médical final précisant le degré d'invalidité permanente du requérant. Il arrive qu'il faille du temps pour le déterminer, lorsqu'une longue période s'écoule entre la date à laquelle un accident est survenu et la fin de l'ensemble des traitements dispensés, qui aboutissent parfois à un rétablissement partiel du requérant. Pour accélérer le traitement des dossiers, le Secrétariat tient des consultations avec les États Membres et correspond régulièrement avec les missions permanentes des pays fournisseurs de contingents et d'effectifs de police pour demander des informations et des documents pertinents.

255. Pour accélérer encore le règlement des demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité, le Secrétariat fait chaque semaine le point, en priorité, sur l'état d'avancement du traitement des dossiers en cours et il est en contact continu avec la Division des services médicaux, qui l'en informe lorsqu'elle a sollicité des documents justificatifs ou lorsqu'elle est sur le point de se prononcer sur un dossier, ainsi qu'avec les missions qui lui font parvenir, le cas échéant, un formulaire de notification de perte indiquant si la cause en est imputable à des activités exécutées dans le cadre de la mission ou à un autre motif.

256. En outre, dès qu'un avis de perte lui est adressé par une mission, le Secrétariat prend systématiquement contact avec les missions permanentes concernées afin de les informer, si nécessaire, des droits à indemnisation en cas de décès ou d'invalidité et de leur communiquer des instructions sur la procédure à suivre pour soumettre des demandes à cet effet. Le Secrétariat prend toutes les mesures voulues pour traiter les demandes en cours en correspondant fréquemment avec les États Membres, notamment en adressant chaque mois des rappels aux missions permanentes pour leur demander, si nécessaire, de communiquer les renseignements supplémentaires requis pour que les versements soient effectués.

Tableau 22
État des demandes d'indemnisation à la suite d'un décès ou pour cause d'invalidité (2014)

A. Tableau récapitulatif des demandes

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Dossiers en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
MINUSMA	6	420,0	–	–	–	–	1	70,0
MINUSTAH	4	34,3	2	143,1	2	55,0	2	62,3
MONUSCO	16	732,9	5	280,0	4	26,5	3	142,5
MINUAD	19	1 033,4	9	575,9	3	150,0	16	530,0
FNUOD	1	70,0	–	–	–	–	–	–
FINUL	6	384,4	2	140,0	–	–	1	70,0
FISNUA	3	79,8	1	70,0	–	–	1	0
MINUK	1	7,0	–	–	–	–	–	–
MINUL	5	179,9	–	–	–	–	6	269,5
MINUSSS	4	254,8	2	94,5	–	–	6	102,8
MINUT	1	24,5	–	–	–	–	–	–
ONUCI	8	313,9	5	330,0	1	–	6	172,2
ONUST	–	–	1	73,2	–	–	–	–
Total	74	3 534,9	27	1 706,7	10	231,5	42	1 419,3

B. Indemnisation à la suite d'un décès

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Dossiers en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
MINUSMA	6	420,0	–	–	–	–	1	70,0
MINUSTAH	–	–	1	73,1	–	–	–	–
MONUSCO	10	700,0	4	280,0	–	–	2	140,0
MINUAD	14	990,0	8	570,9	2	140,0	7	501,1
FNUOD	1	70,0	–	–	–	–	–	–
FINUL	6	384,4	2	140,0	–	–	1	70,0
FINSNUA	1	70,0	1	70,0	–	–	–	–
MINUL	2	140,0	–	–	–	–	3	210,0
MINUSS	3	210,7	1	70,0	–	–	–	–
ONUCI	4	285,9	4	295,0	–	–	1	70,0
ONUST	–	–	1	73,2	–	–	–	–
Total	47	3 271,0	22	1 572,2	2	140,0	15	1 061,1

C. Indemnisation pour cause d'invalidité

(En milliers de dollars des États-Unis)

<i>Mission de maintien de la paix</i>	<i>Demandes ayant donné lieu au versement d'une indemnité</i>		<i>Demandes rejetées</i>		<i>Demandes classées^a</i>		<i>Dossiers en attente</i>	
	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>	<i>Nombre</i>	<i>Montant</i>
MINUSTAH	4	34,3	1	70,0	2	55,0	2	62,3
MONUSCO	6	32,9	1	–	4	26,5	1	2,5
MINUAD	5	43,4	1	5,0	1	10,0	9	28,9
FISNUA	2	9,8	–	–	–	–	1	–
MINUK	1	7,0	–	–	–	–	–	–
MINUL	3	39,9	–	–	–	–	3	59,5
MINUSS	1	44,1	1	24,5	–	–	6	102,8
MINUT	1	24,5	–	–	–	–	–	–
ONUCI	4	28,0	1	35,0	1	–	5	102,2
Total	27	263,9	5	134,5	8	91,5	27	358,2

^a On classe les demandes lorsque les pièces justificatives complémentaires (généralement des informations d'ordre médical) sollicitées auprès de gouvernements n'ont toujours pas été reçues après que plusieurs rappels ont été adressés aux missions permanentes des pays concernés. Ces demandes ne sont pas rejetées et les dossiers peuvent être rouverts à tout moment sur présentation, par les États Membres, des pièces exigées.

IX. Décision que l'Assemblée générale est appelée à prendre

257. L'Assemblée générale est invitée à prendre note du présent rapport.

Annexe I

Stratégie globale d'appui aux missions

I. Introduction

1. La présente annexe devrait être lue à la lumière des rapports suivants : a) le cinquième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/69/651); b) l'annexe au présent rapport; c) le quatrième rapport annuel du Secrétaire général sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.); et d) les annexes I et II du précédent rapport du Secrétaire général intitulé « Aperçu général du financement des opérations de maintien de la paix des Nations Unies » (A/68/731).

2. Le cinquième rapport annuel contient des informations importantes sur les progrès accomplis et l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, toutefois, on trouvera dans la présente annexe de plus amples informations sur les résultats obtenus par rapport aux objectifs ultimes des différents volets de la stratégie et sur les avantages découlant de la stratégie pour l'exercice 2013/14.

II. Rapport sur l'exécution du budget

A. Progrès dans la réalisation des objectifs ultimes et indicateurs de résultats

3. Dans son quatrième rapport (A/68/637 et Corr.1), le Secrétaire général a fixé les objectifs ultimes et les réalisations escomptées de chaque volet ainsi que les principaux indicateurs de résultats. Les sections suivantes présentent les informations comptables de l'exercice 2013/14 au regard de ces objectifs et réalisations. Chaque section décrit l'objectif ultime d'un volet, les réalisations escomptées et les progrès enregistrés en ce sens pendant l'exercice 2013/14. Les progrès réalisés par rapport aux principaux indicateurs de résultats sont présentés à la fin de l'exercice.

1. Objectif ultime du volet ressources stratégiques et gestion financière

4. Comme il est indiqué dans le quatrième rapport du Secrétaire général (A/68/637 et Corr.1) et décrit à l'annexe I du précédent rapport d'ensemble (A/68/731), le volet cadre financier et ressources stratégiques de la stratégie globale d'appui aux missions a l'objectif ultime suivant :

Les missions seront capables de toujours faire face aux nouvelles priorités et de réaliser des gains d'efficience dans l'utilisation des ressources tout en répondant aux exigences découlant d'environnements opérationnels complexes. Des modèles standard de mobilisation et d'allocation des ressources, en conjonction avec un accès élargi aux réserves stratégiques, permettront d'améliorer les modalités de la mise en place de nouvelles missions et du développement des missions existantes. Les dispositifs de gestion des ressources, d'information comptable et de définition des responsabilités seront renforcés par la mise en application des Normes comptables internationales pour le secteur public (normes IPSAS) et d'Umoja.

5. Plus spécifiquement, la Division du budget et des finances des missions, en collaboration avec les partenaires interdépartementaux et missions concernés, obtiendra les résultats suivants d'ici à la fin de juin 2015 :

- a) Le coût moyen per capita de l'effectif du personnel en tenue aura décliné en termes réels pendant la période de mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions;
- b) Les missions utiliseront 99 % du budget alloué;
- c) Les rapports financiers de l'ensemble des missions seront conformes aux normes IPSAS;
- d) Grâce aux plans de financement standard et à un accès développé aux stocks pour déploiement stratégique, trois nouvelles missions (MINUSS, MISNUS et MINUSMA) auront bénéficié avec succès de l'appui requis pour leur démarrage.

Progrès réalisés en 2013/14 par rapport aux indicateurs de résultats

Tableau A.1

Indicateurs de résultats pour le volet cadre financier et ressources stratégiques

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Possibilité pour les missions d'autoriser l'engagement de dépenses avant la définition de leur mandat	Pourcentage de missions recevant l'autorisation d'engager des dépenses avant que leur mandat soit défini	100 % Pendant l'exercice 2013/14, une seule mission, la MINUSCA, a été créée, et a obtenu une autorisation d'engagement de dépenses.	100 %	Division du budget et des finances des missions
Période comprise entre l'adoption d'une résolution par le Conseil de sécurité et la mise à disposition des ressources	Nombre de jours compris entre l'adoption d'une résolution par le Conseil de sécurité et l'approbation d'un financement immédiat et d'arrangements relatifs à la dotation en effectifs (Contrôleur/Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires/Assemblée générale, le cas échéant)	Mission conjointe OIAC-ONU : 6 jours. Le Secrétaire général a approuvé le financement le 3 octobre 2013, six jours après l'adoption de la résolution 2118 (2013) par laquelle le Conseil de sécurité créait la Mission, le 27 septembre. Le mécanisme de financement spécial du Secrétaire général pour les dépenses imprévues et extraordinaires a permis de répondre aux besoins de financement immédiats. MINUSCA : 26 jours Le 6 mai 2014, 26 jours après l'adoption de la résolution 2149 (2014) du Conseil de sécurité, le 10 avril, la première autorisation d'engagement de dépenses, d'un montant de 59,6 millions de dollars, a été adoptée et approuvée par le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires pour la période du 10 avril au 30 juin 2014.	15 jours	Division du budget et des finances des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Rapport financier entièrement conforme aux normes IPSAS	Certification sans réserve des états financiers des opérations de maintien de la paix pour 2013/14 et 2014/15	100 %	100 %	Division du budget et des finances des missions Missions
Gains d'efficacité et réduction des coûts grâce aux mesures programmées	(Budget total de l'exercice précédent/effectif total financé grâce au budget de l'exercice précédent)/(Budget total de l'exercice en cours/effectif total financé sur la base du budget de l'exercice en cours)	S'agissant du changement per capita, la réduction annuelle des coûts moyens est de -2 % entre 2012/13 et 2013/14.	Réduction annuelle de 1 % du coût moyen du personnel en tenue (per capita) des opérations de maintien de la paix	Division du budget et des finances des missions
Taux d'utilisation des ressources	Dépenses totales/budget total Total des engagements annulés/total des obligations à la fin de l'année	96 % Taux moyen d'utilisation pour l'exercice 2013/14 : 96%; ce taux est inférieur à celui des années précédentes, mais la sous-utilisation des crédits s'est manifestée principalement dans les missions suivantes : FISNUA, MINUAD, ONUCI, MINUSTAH et MINUL. Il est clair que dans ces missions les dépenses ont été fortement infléchies par rapport aux prévisions budgétaires du fait des changements intervenus dans les taux de déploiement des contingents, et donc dans les frais de relève connexes, à la suite de changements apportés aux mandats, dans certains cas, et de retards dans le déploiement, dans d'autres.	Les taux d'utilisation des ressources atteignent 99% après ajustement pour annulation d'engagements.	Division du budget et des finances des missions

Description des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes fixés pour 2015

6. En 2013/14, la réalisation des objectifs ultimes fixés au titre du présent volet, indiqués ci-dessus, s'est poursuivie de manière constante. Les coûts moyens par membre du personnel en tenue ont continué de baisser, de 73 800 dollars en 2012/13 à 72 000 dollars en 2013/14, et cette forte tendance s'est poursuivie tout au long de l'exécution de la stratégie globale d'appui aux missions.

7. Le taux moyen des fonds inutilisés pour l'exercice 2013/14 est supérieur à celui des années précédentes. Cette tendance se manifeste surtout à la FISNUA, la MINUAD, l'ONUCI, la MINUSTAH et la MINUL. Cependant, il est clair que dans ces missions les dépenses ont été fortement infléchies par rapport aux prévisions budgétaires du fait des changements intervenus dans les taux de déploiement des contingents, et donc dans les frais de relève connexes, à la suite de changements

apportés aux mandats, dans certains cas, et de retards dans le déploiement, dans d'autres. Les variations des dépenses de personnel continuent également de suivre les fluctuations des taux de vacance de postes et les changements dans l'échelle salariale.

8. À la suite de l'adoption des normes IPSAS, les missions de maintien de la paix des Nations Unies sont parvenues à dresser pour l'exercice 2013/14 des états financiers sans réserve conformes aux normes IPSAS. Les moyens étant concentrés au Centre de services régional, les difficultés ont pu être détectées et résolues rapidement, dès la première année de la présentation des comptes conformes aux normes IPSAS.

9. Le plan de financement standard n'a pas été utilisé, car il n'a pas été autorisé à titre permanent ni n'a été expressément validé pour le déploiement de la MINUSCA, comme cela avait été le cas pour la MINUSMA. Le Secrétariat continue de proposer que le recours au plan de financement standard soit autorisé dans le cadre de l'établissement du budget pour le démarrage de toutes les missions, rappelant que le plan constitue un modèle analytique de budgétisation mais ne sape aucunement les procédures en vigueur.

2. Objectif ultime pour le volet des ressources humaines

10. Comme l'indique le Secrétaire général dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1) et dans l'annexe I du précédent rapport d'ensemble (A/68/731), l'objectif ultime du volet ressources humaines de la stratégie globale d'appui aux missions est le suivant :

Les missions disposeront du personnel civil et du personnel non fonctionnaire nécessaires, grâce à une amélioration des procédures de fonctionnement, à des délégations de pouvoir appropriées et à l'utilisation de systèmes de suivi efficaces, et elles maintiendront la productivité de leurs effectifs par des programmes visant à renforcer la sécurité du personnel, à améliorer la qualité de vie et à offrir des possibilités de perfectionnement.

11. Plus spécifiquement, la Division du personnel des missions, en collaboration avec les partenaires interdépartementaux et les missions concernés, obtiendra les résultats suivants d'ici à la fin du mois de juin 2015 :

a) Un cadre de planification des effectifs est mis en place à partir des examens des besoins en personnel civil effectués. Ce cadre donne une vue d'ensemble des besoins actuels et à venir, à l'aide des outils qui ont été établis pour répondre aux lacunes observées en termes de réactivité et de moyens, et du modèle de dotation en effectifs élaboré pour appuyer les missions en début ou en cours d'activité;

b) Plus de 90% des recrutements du personnel international des missions continuent de se faire au moyen des fichiers de candidats. Grâce à la planification des effectifs, les carences des fichiers sont mieux repérés et il est possible d'y remédier en recrutant du personnel qualifié et du personnel n'ayant pas qualité de fonctionnaire, et en constituant des partenariats permettant de disposer d'une réserve de personnel prêt à intervenir;

c) On note une tendance à la hausse du recrutement et du maintien en service de femmes;

d) Un concept et un plan de gestion de la relève sont en place et prêts à être mis en œuvre, qui mettent l'accent sur la gestion des ressources humaines à un haut niveau;

e) Toutes les activités contractuelles visant à améliorer la qualité et la stabilité du personnel de terrain ont été menées à leur terme;

f) Un cadre intégré réunissant l'ensemble des données relatives aux ressources humaines est en place, qui inclut toutes les données d'Inspira, d'Umoja et de la Field Support Suite et l'ensemble des données anciennes; tous les rapports sont établis avec le même outil, quel que soit le domaine d'activité concerné;

g) S'agissant de l'administration du personnel civil de terrain, la Division du personnel des missions se sera détournée de l'exécution d'opérations administratives et procédurales pour devenir un partenaire à part entière servant les objectifs de la mission, ainsi qu'une ressource en matière de supervision et d'appui, en particulier dans les domaines de la planification opérationnelle des effectifs, des services consultatifs en matière de stratégie, de définition de grandes orientations et de supervision de l'exercice des pouvoirs et des responsabilités délégués.

Progrès réalisés en 2013/14 par rapport aux indicateurs de résultats

Tableau A.2

Indicateurs de résultats pour le volet ressources humaines

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Cadre de planification des effectifs élaboré et arrêté	Plan de dotation en effectifs arrêté et outil associé élaboré	En cours. Modèle d'analyse de l'offre et de la demande et autres indicateurs pertinents en place d'ici au 31 décembre 2014.	Mise en place des indicateurs de demande et d'offre pour 100 % des familles d'emplois en place et achèvement de l'analyse des carences	Division du personnel des missions
	Achèvement de l'enquête sur les clients servant à l'élaboration du guide destiné aux praticiens et communication/utilisation des résultats dans le cadre de consultations avec les parties prenantes internes (Siège, missions)	En cours. Cadre de planification des effectifs et document d'orientation générale achevés, en collaboration avec le Bureau de la gestion des ressources humaines. Guide des praticiens sera achevé d'ici à la fin de 2014 et prêt à être mis à l'essai dans deux missions au cours du premier semestre de 2015.	Outils de planification des effectifs expérimentés dans au moins deux missions	
Domaines où l'on enregistre et prévoit une insuffisance de moyens recensés	Stratégie globale formulée et validée sur la base de consultations et de données	En cours. Inventaire des compétences des ressources humaines sur le terrain. Principales lacunes concernant le personnel d'appui recensées. Modèle d'analyse de la demande et de l'offre tenant	Inventaire des compétences de 50 % du personnel recruté sur le plan international actuellement en fonction réalisé et	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
		compte des lacunes sera utilisé pour effectuer une étude des effectifs dont il est question dans la première moitié de 2015.	lacunes recensées par famille d'emplois, grade, compétence, sexe (ratio hommes/femmes) et combinaison de langues	
Fichiers fournis de candidats, qui répondent aux besoins des missions	Pourcentage de membres du personnel des missions recrutés sur la base des fichiers de candidats	Cible atteinte pour l'exercice 2013/14	85 % à 90 %	Division du Personnel des Missions, Missions
Stratégie de sensibilisation Stratégie de sensibilisation renforcée et mise en œuvre à l'intention de nationaux de pays fournisseurs de contingents et de forces de police, notamment aux fins de leur recrutement à des postes de responsabilité	Nombre de partenariats établis dans des États Membres fournisseurs de contingents et de forces de police	En cours. Stratégie de communication pour les campagnes de sensibilisation préparée et communiquée aux pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police Brochures ciblées pour 24 groupes professionnels en cours d'élaboration; 5 brochures achevées, 21 au stade de projet Réunions d'information organisées en vue de mettre en place des partenariats	Partenariats constitués dans au moins 30 États Membres fournisseurs de contingents et de forces de police	Division du personnel des missions
Mise en place progressive du projet visant à remédier au manque de femmes dans la composante civile des opérations de maintien de la paix	Recommandations formulées dans le cadre du projet mises en œuvre	Stratégie adoptée Conception du contenu achevé pour l'élaboration du film vidéo intitulé « Women of the UN making a Difference » Filière de compétences pour les femmes susceptibles d'occuper des postes de D-1 et D-2 conçue et mises en place Entretiens menés avec les femmes quittant l'Organisation	Trois recommandations associées au projet intégralement appliquées Stratégie axée sur le personnel féminin des missions adoptée	Division du personnel des missions
Gestion de la réaffectation et de l'affectation du personnel en transition	Pourcentage du personnel réaffecté/maintenu dans ses fonctions	Procédure mise en place pour la gestion et la réaffectation des fonctionnaires dans les missions; 90 % du personnel en transition concerné par la suppression de postes contacté et orienté	90 % du personnel en transition concerné par la suppression de postes, la réduction des effectifs ou la liquidation contacté et orienté en conséquence	Division du personnel des missions
Concept et plan de gestion de la relève en place	Critères et inventaire des compétences achevé s'agissant des principaux responsables de la gestion des ressources	En cours. Profils et critères définis pour le chef/directeur de l'appui à la Mission	Inventaire des compétences et analyse des lacunes achevés en ce qui concerne 5 postes clefs (directeur de	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
	Agrément des chefs de section des ressources humaines	Nouveau descriptif d'emploi pour 100 % des chefs de section des ressources humaines Agrément en cours	l'appui à la mission, chef de l'appui à la mission, directeur adjoint de l'appui à la mission, chef de la Section des ressources humaines) 100 % des chefs de section des ressources humaines agréés et nouveau descriptif d'emploi du poste de chef de la Section des ressources humaines achevé	
Amélioration des conditions d'emploi du personnel des missions	Pourcentage des membres du personnel des missions remplissant les conditions requises dont le dossier a été examiné en vue de l'octroi d'un engagement continu	Achevé	100 % des membres du personnel remplissant les conditions requises ont vu leur dossier examiné	Division du personnel des missions
	Pourcentage de membres du personnel dont l'engagement n'est pas limité dans le temps	En cours. On aurait atteint un pourcentage de 75 %, toutefois, pourcentage final n'a pas été encore établi étant donné que les lettres de nomination continuent d'être envoyées.	75 % du personnel engagé sans condition limitative	
Amélioration des conditions d'emploi pour le personnel recruté sur le plan local	Intégration du personnel recruté sur le plan local dans le système de sélection du personnel	En attente. On s'attend à ce que l'instruction administrative révisée sur le système de sélection du personnel s'applique également à la sélection du personnel recruté sur le plan local, à partir de la classe G-5 et à la classe des administrateurs. Dans le même temps, une instruction administrative distincte est en cours d'élaboration par le Bureau de la gestion des ressources humaines, qui concernerait le recrutement à la classe G-4 et au-dessous.	100 % du personnel recruté sur le plan local intégrés au système de sélection du personnel	Division du personnel des missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Élaboration d'un système de communication de données au moyen de l'informatique décisionnelle	Nombre d'outils de suivi utilisés dans le cadre des efforts de sensibilisation Nombre de rapports et de modèles élaborés au moyen de l'informatique décisionnelle	En bonne voie. À l'aide d'une solution provisoire consistant à incorporer des éléments d'information critique tirés d'Umoja et d'Inspira dans des entrepôts de données existants, production de cinq rapports au moyen de l'informatique décisionnelle d'ici à juin 2015. Tableau de bord des ressources humaines des missions et tableau de bord des principaux indicateurs de résultats achevés	Cinq outils de suivi/rapports établis au moyen de l'informatique décisionnelle	Division du personnel des missions
Concept de suivi et cadre de responsabilisation en ce qui concerne les fonctions intéressant les ressources humaines sur le terrain	Mise au point du concept de suivi et du cadre de responsabilisation pour les fonctions liées à la gestion des ressources humaines sur le terrain	En bonne voie. Produit prêt, mais doit être validé par un spécialiste avant diffusion	Diffusion des principes du concept du suivi et du cadre de responsabilisation achevée pour 100 % des missions	Division du personnel des missions

Description des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes fixés pour 2015

12. Le Département de l'appui aux missions continue de recourir aux études des effectifs civils comme outil de pointe de la gestion prévisionnelle des besoins en personnel des missions, alors même que la pratique en la matière à l'échelle du Secrétariat ne cesse d'évoluer. En 2013/14, neuf études des effectifs civils ont été menées à bien dans les missions ci-après : MINUAD, FINUL, ONUCI, MINURSO et MANUI. Elles ont porté sur la rationalisation des effectifs par rapport aux mandats des missions et au recrutement sur le plan national. Les fichiers de candidats ont continué de servir de principal outil de recrutement des candidats en 2013/14. Près de 90 % du personnel des missions recruté sur le plan international provient de ces fichiers. Environ 8 % du nombre total des personnes inscrites dans les fichiers n'ont pas été retenues. La Division du personnel des missions a depuis lors commencé à analyser les données par domaine d'activité, classe et mission, de façon à voir les possibilités d'amélioration.

13. La Division du personnel des missions a mis la dernière main à sa stratégie de sensibilisation destinée aux pays fournisseurs d'effectifs militaires ou de police, censée fournir un ensemble de brochures ciblées pour chacun des 24 groupes professionnels officiels. Sur un total de 24 brochures, 5 ont été achevées et le reste, soit 21, est en cours d'élaboration et devrait être achevé en juin 2015.

14. La gestion de la relève au titre du présent volet continue de poser problème, bien que la Division du personnel des missions ait élaboré son concept de gestion de la relève et défini les critères et l'inventaire des compétences concernant la gestion des postes de direction. La Division participe aux activités du groupe de travail du Bureau de la gestion des ressources humaines sur la version révisée des réseaux d'emploi, dont les conclusions seront présentées à l'Assemblée générale en

décembre 2014. Cette version révisée facilitera la mobilité du personnel, qu'il s'agisse d'un transfert latéral, d'une mutation géographique ou d'une promotion, et sera complétée par la mise en place progressive du dispositif de mobilité à l'échelle mondiale à partir de 2016.

15. Dans l'ensemble, le nombre de femmes dans les opérations de maintien de la paix a augmenté, en particulier au Centre de services régional et dans la composante de la MANUL au Centre de services mondial, 40 % et 57 % respectivement, contre une moyenne de 30 % dans les missions de maintien de la paix.

16. En ce qui concerne la gestion de l'information sur les ressources humaines et l'informatique décisionnelle, la Division du personnel des missions a accompli des progrès dans les domaines ci-après en 2013/14 :

- La définition des responsabilités à tous les niveaux des spécialistes et assistants chargés des ressources humaines, dans le cadre de la révision des descriptifs d'emploi, est en cours et sera achevée d'ici à la fin janvier 2015.
- Les compétences techniques des fonctionnaires chargés des ressources humaines sur le terrain sont évaluées à tous les niveaux, au moyen d'un inventaire des compétences. Les conclusions de cette évaluation ont été utilisées pour l'élaboration et la mise en œuvre de programmes de formation et d'autres mécanismes de soutien visant à faciliter la transformation du poste de chef de la Section des ressources humaines et la réorganisation des entités de gestion des ressources humaines sur le terrain. Des travaux sont en cours pour mettre en place un cadre permettant de se faire une idée globale de la composition démographique actuelle des missions ainsi qu'un plan d'apprentissage (et d'exécution) visant à remédier au manque de compétences à tous les niveaux. Il s'agira notamment d'un accompagnement personnalisé au niveau des postes de direction prenant diverses formes telles que des cours de formation en ligne dans le cadre de la certification en ressources humaines, la réunion des chefs des services de gestion des ressources humaines à l'échelle mondiale en janvier 2015 et le réseau de praticiens chargés de la gestion des ressources humaines sur le terrain, lancé en juillet 2014.
- La Division du personnel des missions est progressivement devenue un partenaire stratégique et un prestataire de services stratégiques de gestion des ressources humaines, tout en déléguant aux missions le pouvoir d'effectuer pratiquement toutes les tâches administratives. En outre, la Division entend poursuivre sa réorganisation afin de répondre au mieux aux besoins particuliers des missions, tout en développant des synergies afin d'améliorer la qualité et l'efficacité des services fournis de façon intégrée, responsable et transparente.

3. Objectifs ultimes du volet chaîne d'approvisionnement et organisation en modules

17. Comme l'indique le Secrétaire général dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1) et dans l'annexe I du précédent rapport d'ensemble (A/68/731), l'objectif ultime du volet chaîne d'approvisionnement et organisation en modules de la stratégie globale d'appui aux missions est le suivant :

Les missions et le Siège seront mieux à même d'anticiper et de déterminer les besoins en biens et services des opérations sur le terrain et d'y satisfaire. Les

missions recevront l'appui nécessaire grâce au perfectionnement du dispositif d'approvisionnement en biens et services, à l'amélioration de la gestion des biens à l'échelle mondiale et à une utilisation optimale du système de gestion du matériel. Elles auront la capacité de répondre en temps voulu aux besoins grâce à un choix de modules et de moyens d'appui logistique susceptibles d'être déployés.

18. Plus spécifiquement, le Centre de services mondial et la Division du soutien logistique, en collaboration avec les partenaires concernés, dont les missions, obtiendront les résultats suivants d'ici à la fin de juin 2015 :

a) L'inventaire des immobilisations corporelles à l'échelle mondiale est géré de façon plus efficace, d'où une réduction des gaspillages grâce à l'utilisation d'une base de données mondiale pour assurer le suivi des biens, notamment les moyens de mise en œuvre d'une valeur élevée/essentiels;

b) Les cargaisons et le fret au départ de locaux centralisés sont optimisés pour permettre de livrer plus rapidement le matériel et faciliter sa mise en place en fonction des besoins propres à chaque mission;

c) Les contrats-cadres mondiaux ont été révisés, notamment au moyen d'une planification des achats selon des modalités bien établies et de la prise en compte des biens répertoriés à l'échelle mondiale et des stocks pour déploiement stratégique, et ils permettent une prestation de services plus rapide du fait que le matériel et les services opérationnels voulus sont mobilisés dans un délai plus bref;

d) La composante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement relevant du Département de l'appui aux missions a été adaptée de façon à être efficacement appuyée au moyen de la mise en place des Umoja-Extensions;

e) Les missions bénéficient de la réduction du délai d'achat d'immobilisations corporelles au moyen de contrats-cadres tout au long de leur cycle de vie;

f) Les missions parvenues à la fin de leur cycle de vie bénéficient de méthodes de liquidation et d'élimination adaptées et assorties d'un échéancier performant, ce qui permet de tirer tout le profit possible du transfert de matériel aux endroits où il est requis, à l'échelle mondiale;

g) Les missions ont accès à des plans standard, à du matériel, à des fournitures et à des ensembles de solutions évolutives (modules), ainsi qu'aux moyens de mise en œuvre nécessaires, qu'il est possible de déployer rapidement;

h) Les missions ont accès à des méthodes écologiquement rationnelles de gestion de l'électricité, de l'eau et des déchets grâce aux systèmes de modules, et elles les utilisent;

i) Les missions ont accès à des moyens de mise en œuvre pour construire/installer des modules en provenance de diverses sources (ONU, entreprises commerciales, États Membres).

Progrès réalisés en 2013/14 par rapport aux indicateurs de résultats

Tableau A.3

Indicateurs de résultats pour le volet chaîne d'approvisionnement et organisation en modules

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Délai de livraison	Nombre de jours entre la date d'expédition du bon de commande et la date de livraison des biens/services	Outil de présentation de l'information en cours d'élaboration dans Umoja	Dans 100 % des cas, respect des dispositions contractuelles	Missions
Délai nécessaire pour engager une opération d'achat	Nombre de jours entre le dépôt d'une demande et l'expédition d'un bon de commande	Outil de présentation de l'information en cours d'élaboration dans Umoja	Dans 100 % des cas, respect des plans de sélection des fournisseurs définissant des délais pour les opérations d'achat	Missions
Examen de la composition des stocks pour déploiement stratégique afin de les aligner avec l'organisation en modules et avec les besoins propres à chaque mission	Passage en revue de la composition des stocks achevé	Passage en revue annuel de la composition des stocks achevé	Une fois par an	Centre de services mondial
Temps de réponse aux demandes d'approvisionnement à partir des stocks pour déploiement stratégique, de la réserve de matériel de l'ONU et des stocks de matériel excédentaires des missions	Nombre de jours entre la réception de la demande et la réponse	95 % du nombre total de demandes sont traitées (dans un délai de 5 jours ouvrables)	Pour les demandes ordinaires : 5 jours ouvrables	Centre de services mondial
		95 % du nombre total de demandes sont traitées (dans un délai de 2 jours ouvrables)	Pour les demandes portant sur un article unique : 2 jours ouvrables	
		Pas de phase de démarrage pour les missions de petite taille ;	Pour constituer les plans relatifs aux ressources matérielles (phase de démarrage ou modification du mandat) :	Centre de services mondial
		Pas de phase de démarrage pour les missions de taille moyenne;	5 jours ouvrables pour les missions de petite taille;	
		plan relatif aux ressources matérielles finalisé en 21 jours pour la phase de démarrage de la MINUSCA	10 jours ouvrables pour les missions de taille moyenne;	
			20 jours ouvrables pour les missions de grande taille	

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Temps nécessaire à la préparation de l'expédition des marchandises	Nombre de jours écoulés entre la date d'approbation de l'expédition des marchandises et la date à laquelle elles sont prêtes à être expédiées	Dans 94 % des cas, les ordres de livraison étaient traités dans un délai de 30 jours.	30 jours ouvrables	Centre de services mondial
	Nombre de jours entre la date à laquelle les marchandises sont prêtes et la date de leur expédition (pour les articles qui ne font pas l'objet d'un appel d'offres distinct au moyen d'une procédure de passation de marché)	Objectif atteint	15 jours ouvrables	Centre de services mondial, Division du soutien logistique
Durée nécessaire au traitement de la liquidation du matériel (à l'exclusion des activités de liquidation financière) (pour achever la liquidation du matériel)	Nombre de jours écoulés entre la date de l'expiration du mandat et la publication du rapport final d'élimination du matériel (inclut les activités de liquidation menées par la mission, le Centre de services mondial, la Division du soutien logistique et la Division de l'informatique et des communications) ^a	Le Centre de services mondial a participé à la liquidation des missions suivantes: MINUT, UNPOS, BINUCA, BINUCSIL, BNUB et Mission conjointe OIAC-ONU.	6 mois pour les missions de petite taille et de taille moyenne	Missions, Centre de services mondial, Division du soutien logistique, Division de l'informatique et des communications
		L'UNPOS a été fermé en à peine plus de 6 mois. MINUT : fermée définitivement le 28 mars 2014 BINUCSIL : activités résiduelles devraient être achevées d'ici à la fin de décembre 2014. Environ 800 comptes d'actifs font l'objet d'un processus de clôture.	9 mois pour les missions de grande taille	
Retards dans la réforme du matériel obsolète	Nombre de biens durables en attente de la mise au point de mesures de liquidation pendant plus de 12 mois après le début de la comptabilisation en pertes, exprimé en pourcentage du nombre total des biens durables en attente ^b	15 %	0 % Marge de tolérance de 10 %	Missions
Réforme du matériel vieillissant	Pourcentage de biens durables restés en stocks pendant plus de 6 mois ^b	51 %	50 % Marge de tolérance de 5 %	Missions
Durée de la préparation de la mise en place du module	Nombre de jours écoulés entre la date d'approbation de la mise en place et la date de remise de biens	Dans 94 % des cas, les ordres de livraison étaient traités dans un délai de 30 jours.	30 jours	Centre de services mondial

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Révision de la conception de certaines gammes de services (modules, camps et bases)	Nombre de gammes de services dont la conception a été revue	Études achevées Phase II de la révision des plans d'un camp de 50 à 1 000 personnes achevée; phase III de la révision d'un camp de 200 personnes achevée; conception de la base de soutien logistique et de la base aérienne achevée; et phase I de la révision de modules achevée)	Révision de l'organisation de 5 camps/bases et de la conception de 22 modules	Centre de services mondial
Temps nécessaire à la mise en place de l'équipe d'appui à une mission	Nombre de jours écoulés entre la date d'approbation du déploiement (à l'exclusion de la délivrance de laissez-passer et de visas) et la date d'arrivée sur site	Toutes les équipes d'appui à une mission ont été mises en place dans les délais fixés en 2013/14	15 jours	Centre de services mondial
Les modules sont conçus de façon écologiquement rationnelle	Nombre de modules ayant fait l'objet d'un examen visant à vérifier qu'ils reposent sur des méthodes de gestion viables	Achevé (révision des modules concernant l'énergie, la gestion des déchets et l'approvisionnement en eau)	Révision de la conception de 3 modules pour la gestion de l'énergie, de l'eau et des déchets	Centre de services mondial

^a Indicateur clef des résultats et cible à l'étude afin de mieux tenir compte des différents étapes du processus de liquidation sur le terrain, au Centre de services mondial ainsi qu'au Siège. Les cibles existantes se sont avérées irréalistes pour l'ensemble du processus proposé dans l'indicateur et ne tiennent pas compte des différences entre les types de liquidation, notamment la taille et la durée des missions et les périodes de transition entre les missions.

^b Le texte sur les indicateurs clefs de résultats est modifié de manière à s'aligner sur les indicateurs du Groupe de gestion des biens de la Division du soutien logistique. Pas de changement d'objectif, ajout de la marge de tolérance.

Description des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes fixés pour 2015

19. En 2013/14, des progrès considérables ont encore été accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes. Au cours de la période considérée, au titre des catégories du génie et de l'approvisionnement, des biens durables et non durables dont la valeur totale s'élève à 29 364 497 dollars ont été fournis aux missions à partir des réserves (réserve de matériel de l'ONU, excédents, transferts entre les missions, liquidation ou dons), ce qui a permis d'éviter d'avoir à les acheter. De cette somme, près de 13 millions de dollars (12 968 752 dollars exactement) d'avoirs ont été traités directement par le centre d'échanges du Centre de services mondial, et le reste correspond à des transferts de biens liquidés ou à des arrangements bilatéraux entre missions. D'après les données de l'expérience et des analyses, il faudrait modifier ce modèle pour le rendre plus efficace. Les initiatives visant à réduire le gaspillage ainsi qu'à renforcer l'administration des immobilisations corporelles de l'Organisation et l'application du principe de responsabilité seront appuyées par un projet spécialisé visant à diffuser des directives fondées sur les enseignements tirés de l'expérience des entités qui ont mis en place des services centralisés d'entreposage.

20. L'examen annuel pour 2013 des stocks pour déploiement stratégique a été effectué, ce qui a permis de mieux tenir compte des plans standard et des besoins des missions pour composer les stocks immédiatement disponibles. En conséquence, il convient de souligner que la valeur du matériel de génie en stock a augmenté de 35 %, principalement en raison de la forte consommation de systèmes de purification de l'eau et de fosses septiques ainsi que de l'addition de dispositifs pour conteneurs maritimes modifiés et de tentes d'expédition gonflables. Les contrats-cadres mondiaux y relatifs sont en cours de révision.

21. La gestion de la liquidation des missions continue d'être perfectionnée. On verra notamment dans le tableau ci-dessous que, bien que le temps nécessaire à la liquidation des deux missions ait été similaire, la MINUT avait plus de deux fois et demie le nombre de biens de la MINUNEP.

<i>Mission</i>	<i>Date de fin du mandat</i>	<i>Durée prévue de la liquidation</i>	<i>Nombre de biens</i>	<i>Durée effective de la liquidation</i>
MINUNEP	31 décembre 2010	4 mois	3 060	1 an
MINUT	31 décembre 2012	3 mois	7 851	1 an

22. Dans le cadre du démarrage de la MINUSMA, le Centre des normes et études techniques du Centre de services mondial a appliqué les modèles disponibles pour concevoir les camps de Gao, Tombouctou, Kidal et Tessalit. Sur la base de ces modèles ainsi que des caractéristiques techniques et du devis quantitatif en découlant, un cahier des charges a été mis au point pour la construction des camps d'Anefis (200 personnes), Leré (600 personnes), Goundam (200 personnes) et Gossi (400 personnes). Les plans normalisés des modules d'approvisionnement en énergie et en eau et de traitement des eaux usées ont été modifiés et font appel maintenant à des solutions viables sur le plan environnemental.

23. Au total, 22 équipes d'appui du Centre de services mondial ont été déployées à la MINUSMA en 2012/13 afin de répondre aux besoins de la mission dans des domaines comme les évaluations de chantiers, les opérations aériennes, le contrôle des mouvements et la réception et l'inspection des marchandises. Elles fournissent un soutien essentiel, mais il convient d'étudier des solutions de rechange plus créatives pour répondre aux besoins d'appui de missions d'une complexité croissante implantées dans des endroits de plus en plus reculés.

4. Objectif ultime du volet services partagés

24. Comme l'indique le Secrétaire général dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/68/637 et Corr.1) et dans l'annexe I du précédent rapport d'ensemble (A/68/731), l'objectif ultime du volet services partagés de la stratégie globale d'appui aux missions est le suivant :

« Les missions reçoivent en temps voulu des services d'appui systématisés, efficaces et économiques par l'externalisation de tâches pouvant être exécutées à distance de manière rationnelle et harmonisée depuis des sites déterminés sur la base d'une analyse d'activités.

25. Plus spécifiquement, les centres de services partagés travaillant avec les partenaires concernés, notamment les missions, obtiendront les résultats suivants d'ici à la fin du mois de juin 2015 :

a) Un plan d'exécution est en place pour le transfert vers un ou plusieurs sites communs des fonctions d'appui à l'ensemble des missions de maintien de la paix et missions politiques spéciales pouvant être assurées à distance, conformément au principe des services partagés, qui favorise une réponse efficace, économique et rapide et améliore la prestation des services;

b) Les relations entre clients et prestataires de services, ainsi que les modalités de gestion des résultats de ces derniers, ont été encadrées et officialisées dans les documents de gouvernance et les accords de services applicables (accords de prestation de services, accords conclus au niveau opérationnel, mémorandums d'accord);

c) Un tableau de bord prospectif est en place afin que les rapports réguliers portant sur les résultats obtenus quant aux services dispensés aux clients et à la coopération avec ces derniers soient normalisés pour l'ensemble des prestataires et que les résultats obtenus soient contrôlés au moyen d'indicateurs de résultats et de mécanismes de supervision normalisés adéquats;

d) Les modalités de fonctionnement transactionnelles ont été remaniées afin de maximiser l'efficacité et de permettre la gestion judicieuse d'un volume élevé d'opérations, mais aussi pour permettre un alignement optimal avec le progiciel de gestion intégré Umoja et les normes IPSAS;

e) Les capacités d'appui qui subsistent au sein des missions ont été réorientées vers les tâches ne pouvant être exécutées à distance et chargées de fournir des analyses et des avis pointus à la direction des missions au sujet des ressources humaines et des questions budgétaires et financières.

Progrès réalisés en 2013/14 par rapport aux indicateurs de résultats

Tableau A.4

Indicateurs de résultats pour le volet services partagés

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Accès des missions à la prestation de services partagés	Pourcentage de missions bénéficiant de la prestation de services partagés	14 missions sont maintenant appuyées par des prestataires de services à distance; 69 % de l'ensemble du personnel des missions pour lesquelles ce fonctionnement est autorisé reçoivent l'appui d'un prestataire de services à distance. (Note : Dans le cinquième rapport annuel, le Secrétaire général annonce que les missions bénéficiant de services partagés sont couvertes à 100 %.)	100 % des missions reçoivent un appui de la part d'une entité proposant des services partagés à distance.	Bureau du Secrétaire général adjoint au Département de l'appui aux missions

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
Modèle de prestation de services défini et validé	Toutes les fonctions liées aux opérations sont regroupées par gamme de services (organisation matricielle).	Toutes les fonctions transactionnelles du Centre de services régional d'Entebbe ont été regroupées par catégorie de services à partir de février 2014. En date du mois de juin 2014, l'objectif était atteint pour 42 % des indicateurs de résultats, non atteint mais en cours d'amélioration pour 38 % des indicateurs, non atteint et sans progrès pour 19 % des indicateurs et non atteint et sans aucune donnée disponible pour 2 % des indicateurs.	L'objectif est atteint pour tous les indicateurs concernant les gammes de services.	Prestataires de services partagés
Modèle de gouvernance défini	Le modèle de gouvernance est en place et l'ensemble des membres participent activement.	Le modèle de gouvernance du Centre de services régional est en place et il fonctionne.	Le modèle de gouvernance est en place trois mois avant l'entrée en fonction de l'entité fournissant des services partagés.	Prestataires de services partagés, missions clientes
Accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel, y compris les annexes pertinentes précisant les indicateurs de résultats	Les accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel sont signés. Les accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel sont examinés de façon régulière et des mesures correctives sont prises rapidement.	Tous les accords de prestation de services applicables aux Centres de services régionaux sont signés. Les accords de prestation de services sont examinés régulièrement.	Les accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel sont signés au plus tard un mois avant l'entrée en fonction de l'entité prestataire de services partagés. Les accords de prestation de services et/ou accords conclus au niveau opérationnel sont examinés chaque année.	Prestataires de services partagés, missions clientes
Suivi et compte rendu de la performance	Publication régulière de rapports d'exécution	Des rapports trimestriels ont été publiés pour le premier et pour le deuxième trimestre de 2014. Depuis le mois de juin 2014, des rapports mensuels sont publiés.	Rapports d'exécution mensuels	Prestataires de services partagés

<i>Résultat</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Progrès accomplis (30 juin 2014)</i>	<i>Objectif (30 juin 2015)</i>	<i>Entités chefs de file</i>
	Les moyens informatiques apportent un appui efficace en termes de performance, de suivi et de compte rendu.	Les moyens informatiques facilitent le recueil des données et l'établissement de rapports d'exécution, mais ne sont pas à 100 % opérationnels ni suffisants, ce qui nécessite un important travail manuel. Un recensement des lacunes et des besoins est en cours.	Les moyens informatiques sont en place s'agissant du suivi et du recueil des données, ainsi que des rapports d'exécution (sur la base des besoins définis par les prestataires de services partagés).	Division de l'informatique et des communications
	Des commentaires aux responsables des gammes de services sont formulés et des mesures correctives sont mise en place rapidement.	Des systèmes offrant cette fonctionnalité sont en cours d'élaboration. Un mécanisme de suivi des demandes des clients est également en cours d'élaboration.	Déclenchement systématique d'alertes automatisées si les résultats sont inférieurs à un seuil prédéterminé Les mesures correctives requises doivent être prises par les responsables des gammes de services concernées dans un délai d'une semaine suivant l'identification du problème.	Prestataires de services partagés
Efficacité et productivité accrues en conséquence de la concentration des services, désormais partagés	Réduction des effectifs (en équivalent de personnel travaillant à plein temps) grâce au transfert de fonctions (en pourcentage)	Lors du transfert de postes des missions au Centre de services régional, les gains d'efficacité visés ont été obtenus par une réduction du nombre de postes.	Réduction des effectifs (en équivalent de personnel travaillant à plein temps) de 10 % à 15 %	Prestataires de services partagés, missions clientes
Satisfaction des clients en amélioration régulière	Des enquêtes menées deux fois par an font apparaître des taux de satisfaction des clients en amélioration régulière.	Le taux global de satisfaction enregistré par l'enquête de satisfaction de la clientèle du Centre de services régional en septembre 2014 était de 48 %, ce qui constitue une amélioration par rapport au taux de 39 % enregistré en février 2014.	Taux de satisfaction des clients : 80 %	Prestataires de services partagés
	Nombre de plaintes enregistrées par les services d'assistance ou dans le cadre des enquêtes de satisfaction de la clientèle	Le service d'assistance est en cours de restructuration et un système d'enregistrement et de suivi des réponses aux demandes est en cours d'élaboration.	Un maximum de 12 % des demandes adressées aux services d'assistance ou formulées lors des enquêtes menées auprès des clients sont des plaintes.	

Description des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes fixés pour 2015

26. Dans le cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/69/651), le Secrétaire général a proposé d'étendre les services partagés à l'ensemble des missions.

27. En ce qui concerne la gestion des résultats, le Centre de services régional et ses missions clientes ont engagé des relations fondées sur des accords de prestation de services en bonne et due forme soulignant les attentes en matière de services et les rôles et responsabilités des deux parties. Dans le cadre de l'examen des services partagés, une analyse visant à recenser les bonnes pratiques à appliquer dans le cadre des futurs accords de prestation de services a été réalisée, ce qui a permis d'élaborer un modèle d'accord pouvant servir aux futurs prestataires.

28. La gestion de la performance est un élément clé du développement des services partagés. Des efforts considérables sont actuellement en cours pour établir un dispositif s'accompagnant des outils, des systèmes et des ressources humaines nécessaires à l'établissement et à l'amélioration de l'analytique et du contrôle des résultats mesurés. Dans le cadre de ces efforts, les rapports d'exécution mensuels du Centre de services régional, qui présentent les résultats obtenus par rapport à 48 indicateurs de résultats et les conclusions des enquêtes de satisfaction de la clientèle semestrielles, sont élaborés et distribués aux missions clientes et au Siège. Le Centre de services régional a commencé à travailler avec d'autres prestataires de services à distance, en collaboration avec le Siège, en vue d'uniformiser ces indicateurs de résultats pour garantir l'homogénéité des rapports concernant toutes les missions. En outre, des enquêtes de satisfaction de la clientèle semestrielles sont menées au niveau mondial par l'équipe de la stratégie globale d'appui aux missions et par le Centre de services régional pour ses missions clientes.

29. Plusieurs activités et initiatives concernant les modalités de fonctionnement ont été lancées. Les modalités de l'articulation des tâches des gammes de services du Centre de services régional qui laissaient le plus à désirer ont été remaniées. En outre, au printemps 2014, les représentants d'Umoja, la Division de l'informatique et des communications et le Centre de services régional ont accompli un effort colossal pour examiner et remanier les processus intégrés relatifs à Umoja-Démarrage (y compris au niveau de chaque mission et du Centre de services régional). Des efforts supplémentaires visant à normaliser les modalités de fonctionnement, en particulier celles qui sont du ressort des Missions, ont commencé après un recensement des points à harmoniser.

30. Pour ce qui est des tâches relatives aux ressources humaines qui sont toujours exécutées par les missions, les définitions d'emploi ont été remaniées après le transfert des tâches transactionnelles aux centres de services et aux mécanismes de services partagés. Les missions commencent à appliquer les définitions d'emploi révisées selon une progression visant à restructurer les ressources humaines et à tenir compte des nouvelles exigences afin que les fonctionnaires concernés puissent se concentrer notamment sur les tâches stratégiques de conseil, d'assurance de la qualité, de planification des ressources humaines et d'assistance en matière de performance et de perfectionnement. La nouvelle structure prévoit également des postes dont les tâches comprennent la prestation des services transactionnels qui ne peuvent pas être effectués à distance.

31. Dans toutes les missions, les sections du budget et des finances ont été fusionnées afin que la nouvelle section soit mieux à même de fournir des services de gestion et de conseils financiers à l'opération. Cette fusion renforce la structure de surveillance et de suivi de la fonction de gestion financière de la mission, qui relève d'un seul chef de section, tout en permettant de mieux tenir compte des dépenses inscrites dans les budgets approuvés dans l'élaboration des budgets ultérieurs. Elle permet de recentrer et de redéfinir les rôles et les responsabilités des fonctionnaires afin de mettre davantage l'accent sur la gestion des ressources.

5. Objectif ultime de la spécialisation organisationnelle et fonctionnelle

32. Comme l'a indiqué le Secrétaire général dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, l'objectif ultime de la spécialisation organisationnelle et fonctionnelle est le suivant :

D'ici à juin 2015, les services d'appui fournis par le Département de l'appui aux missions, que ce soit dans les entités assurant des services partagés ou dans les missions, auront des attributions et responsabilités stratégiques, opérationnelles et transactionnelles plus clairement définies et fourniront aux clients des services plus spécialisés, normalisés et rationalisés.

Siège

33. Le Département de l'appui aux missions a consolidé ses capacités de contrôle stratégique et programmatique afin que le Bureau du Secrétaire général adjoint soit en mesure de fournir des orientations stratégiques et de coordonner les programmes de façon efficace pour l'ensemble du système d'appui aux missions au Siège, dans les centres de services et dans les missions. Au Bureau du Sous-Secrétaire général, la coordination pratique et transversale a été renforcée. Les divisions du Département chargées des différentes gammes de services ont transféré au Centre de services mondial les services opérationnels et transactionnels dont la transplantation avait été autorisée. Une fois la stratégie globale d'appui aux missions appliquée, les divisions et bureaux du Siège continueront d'examiner et d'améliorer leurs modalités de fonctionnement et leurs systèmes et outils afin de fournir un appui et une surveillance plus stratégiques.

34. Au sein du Département, seule la structure de la Division du personnel des missions reste à remanier. La Division prévoit une restructuration visant à soutenir l'ensemble des réformes et à incorporer les propositions, méthodes et objectifs des fonctions essentielles du cadre intégré pour les ressources humaines à la stratégie globale d'appui aux missions, à savoir : a) la planification des effectifs; b) le recrutement et l'affectation; c) la gestion de la relève; d) les conditions d'emploi; e) la veille stratégique et f) l'intégration du service à la clientèle. En donnant corps à ces fonctions essentielles, on atteindra l'objectif ultime de la stratégie, ce qui permettra de rationaliser la capacité de la Division à prévoir constamment et sans angle mort les besoins de fonctionnaires et autres personnels ainsi que les lacunes attendues et de planifier la relève, notamment pour combler les aspirations à la mobilité du personnel.

Centre de services mondial

35. En 2013/14, le Centre de services mondial a mis plus fortement l'accent sur la gestion des avoirs à l'échelle mondiale, principalement en mettant en place le centre

d'échanges mondial afin d'aider les missions à se procurer les biens durables dont elles ont besoin. Son service d'appui logistique et son Centre de l'informatique des missions ont continué à compléter les services fournis rapidement par le Département de l'appui aux missions et à contribuer au démarrage, au maintien, à la réduction et à la liquidation des missions, en partenariat avec d'autres divisions du Siège. Conformément à son mandat, le Service des technologies géospatiales, de l'informatique et des télécommunications du Centre de services mondial continuera d'étoffer son portefeuille de services destinés aux missions dans les domaines de la centralisation informatique, de l'appui informatique à distance et de la régionalisation des services informatiques en tirant parti de l'infrastructure déployée dans ses centres jumeaux de Valence (Espagne) et Brindisi (Italie). Il maintiendra les arrangements de traitement en parallèle et de répartition du volume de travail entre ces deux sites afin d'atteindre une résilience optimale dans la prestation de services à ses clients. Il continuera à fournir un appui à la mise en service d'Umoja en hébergeant l'infrastructure du progiciel dans ses centres jumeaux et en garantissant la connexion avec tous les sites de terrain. Le centre secondaire de télécommunications du Centre de services mondial à Valence est demeuré et demeurera spécialisé en informatique et télécommunications, conformément aux directives données par l'Assemblée générale dans sa résolution 63/263. Le Service des technologies géospatiales, de l'informatique et des télécommunications demeurera le bras opérationnel de la Division de l'informatique et des communications du Département de l'appui aux missions et continuera à exécuter les plans et stratégies informatiques visant à appuyer les missions. En attendant l'avis de l'Assemblée générale sur les services partagés, en particulier concernant la possibilité de mettre en place un deuxième centre de services administratifs, le Centre de services mondial continue de fournir un appui administratif et technique à la MANUL ainsi que des services d'aide à la planification des achats et à l'approvisionnement au Bureau des Nations Unies pour l'Afrique de l'Ouest et au Bureau régional des Nations Unies pour l'Afrique centrale.

Centre de services régional

36. D'ici à juin 2015, le Centre de services régional continuera de procéder à des améliorations afin de fournir des services normalisés, fiables et efficaces aux missions clientes et, le cas échéant, à celles qui le deviendraient. À l'annexe II du présent rapport, on trouvera des précisions concernant les objectifs et les projets du Centre. L'administration des prestations, des indemnités et des demandes de remboursement par le Centre a été réorganisée par « gammes de services » intégrées harmonisées avec Umoja.

37. Conformément aux directives données par l'Assemblée générale, la structure et les effectifs du Centre pourront toujours être renforcés si de nouvelles missions viennent s'ajouter au nombre de ses clients ou réduits en cas de retrait progressif et de liquidation d'une mission. En 2014/15, le Centre s'agrandit car la MINUSCA devient cliente. Compte tenu de sa stabilité croissante, il a pu absorber la charge de travail relative à cette nouvelle mission grâce à l'affectation de 55 postes d'agent recruté sur le plan national de la MINUSCA. Cela permet d'éviter les coûts supplémentaires considérables afférents au personnel recruté sur le plan international déployé dans la zone de la Mission, auxquels sont liés d'importants frais généraux au titre de la sécurité et des primes de risques.

38. Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements se concentre de plus en plus sur la recherche de solutions multimodales (terre et air) de transport et de mouvement pour les missions clientes du Centre de services régional et sur le soutien aux tâches relatives à l'appui aux infrastructures régionales (relevés, rénovations et construction aux aérodromes, surveillance du matériel aux aérodromes et autres infrastructures nécessaires aux mouvements dans la région). Pour ce qui est de l'appui aux opérations aériennes, le Centre contribue toujours à la planification régionale des mouvements aériens, à l'établissement de priorités et à l'analyse visant à optimiser les mouvements aériens régionaux, notamment en ce qui concerne la relève et l'élaboration d'un programme de vols régional. À l'avenir, en dehors de la stratégie globale d'appui aux missions, il étudiera en continu les couloirs logistiques d'Afrique de l'Est sur le plan de la chaîne d'approvisionnement.

39. Les Services régionaux de l'informatique et des communications à Entebbe continuent de fournir des solutions informatiques standard aux missions clientes afin de favoriser la mobilité du personnel et de réduire les effectifs des missions en centralisant les services informatiques communs et en supervisant l'application de dispositifs de coopération, notamment en ce qui concerne la prestation de services de télécommunications à l'ensemble des missions. En outre, il détermine les politiques et normes centrales pour les missions clientes et veille à ce qu'elles soient respectées tout en fournissant des moyens d'éliminer les chevauchements d'activités, en aplanissant les disparités de service et en réalisant des économies d'échelle et de gamme.

Missions

40. La consolidation des fonctions et de l'organisation des composantes d'appui aux missions se poursuit, l'accent étant mis sur la standardisation des organigrammes des divisions de l'appui à la mission. Le Département a envoyé des directives sur ces structures aux missions afin qu'elles commencent la réorganisation. Cette restructuration les aidera à collaborer avec les services administratifs à distance. Selon le nouveau modèle, au sein des missions, les responsables des ressources humaines, du budget et des finances et de l'informatique et des communications, qui sont de plus en plus dégagés de la prestation de services transactionnels, se concentreront sur la fourniture à la haute direction de conseils et de solutions visant à faciliter l'exécution du mandat de l'opération. Le Directeur adjoint de l'appui à la mission supervisera ces fonctions, qui sont essentielles pour permettre à chaque opération de s'acquitter de son mandat, et veillera à la bonne coordination des activités dans l'ensemble de la Division de l'appui à la mission. Cela permettra au Directeur de l'appui à la mission de se concentrer sur la collaboration avec les clients de la mission, la planification et le contrôle. Grâce à l'introduction de procédures relatives à la chaîne d'approvisionnement et de structures d'appui plus solides, les missions seront mieux organisées et leurs biens seront gérés plus efficacement tout au long de leur cycle de vie, depuis la planification des achats et l'acquisition jusqu'à la liquidation, notamment au moyen de l'entreposage centralisé et du contrôle des stocks.

6. Objectif ultime pour l'articulation avec les autres initiatives institutionnelles

41. Comme l'a indiqué le Secrétaire général dans son quatrième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions, l'objectif ultime de l'articulation de la stratégie globale d'appui aux missions avec les autres initiatives institutionnelles est le suivant :

Une culture d'amélioration permanente sera mise en place afin de garantir la prestation efficace des services d'appui aux missions dans leur intégralité. Les modalités de fonctionnement seront configurées de manière à maximiser les avantages offerts par Umoja.

B. Description des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs ultimes en date de juin 2015

42. Le Département de l'appui aux missions a continué d'appuyer activement la mise en place, le perfectionnement et l'exécution des initiatives institutionnelles de réorganisation en lien avec l'application de la stratégie globale d'appui aux missions. En 2013/14, grâce à une étroite collaboration entre les responsables d'Umoja, le Département de l'appui aux missions, le Centre de services mondial et le Centre de services régional, le progiciel a été mis en service dans toutes les missions. En outre, le Centre de services régional a travaillé en étroite collaboration avec l'équipe d'Umoja afin de procéder à une réorganisation de ses modalités de fonctionnement dans le but de tirer le meilleur parti possible des fonctionnalités du progiciel. Au fur et à mesure que de nouvelles fonctionnalités d'Umoja seront mises en service, la centralisation des services au Centre de services régional produira de nouveaux avantages, à la fois parce que le regroupement des ressources facilitera l'adoption des nouvelles fonctionnalités et parce qu'une fois la phase de mise en service et de stabilisation d'Umoja-Extension 1 terminée, il devrait y avoir des économies d'échelles dans la valorisation des avantages découlant des gains d'efficacité apportés par cette composante du progiciel. L'approche des services partagés inscrite dans la stratégie globale d'appui aux missions, en particulier en ce qui concerne la prestation de services administratifs transactionnels, sera harmonisée avec le modèle de prestation de services centralisée et y sera intégrée, l'élaboration de ce modèle devant être achevée pour la soixante-dixième session de l'Assemblée générale.

43. L'application des normes IPSAS s'est déroulée dans un climat de collaboration. Avec le concours du Département de la gestion et du Département de l'appui aux missions, le Centre de services régional a joué un rôle essentiel dans la bonne application des normes IPSAS et dans l'établissement pour 2013/14 d'états financiers conformes à ces normes qui n'ont suscité aucune réserve de la part du Comité des commissaires aux comptes. Comme les ressources étaient regroupées au Centre de services régional, les difficultés ont pu être détectées et résolues rapidement, dès la première année de la présentation des comptes conformes aux normes IPSAS. À l'avenir, les avantages de ces normes dans le domaine de la prise de décisions et de l'administration des ressources seront plus marqués étant donné que les missions vont continuer de s'adapter aux nouvelles procédures comptables tout au long de l'exercice.

III. Avantages obtenus

A. Avantages qualitatifs obtenus durant l'exercice 2013/14 par rapport aux objectifs prévus dans la stratégie globale d'appui aux missions

44. Outre les avantages généraux décrits dans le cinquième rapport sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions et les avantages décrits plus haut à la section II, on trouvera ci-après une synthèse des avantages obtenus durant l'exercice 2013/14 et des exemples de mesures prises par les missions pour avancer dans la réalisation des principaux objectifs de la stratégie, donnés par les missions et les centres de services.

Avantages qualitatifs obtenus durant l'exercice 2013/14 dans les missions

Accélérer et rationaliser la fourniture de services aux opérations sur le terrain

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
FISNUA	<p>La Mission a coordonné la relève des contingents avec le Centre de services régional. Lors de la relève, 50 % des membres des contingents sont arrivés à destination dans les 24 heures.</p> <p>L'exploitation du bureau régional d'achat a réduit la durée moyenne de traitement de quatre semaines et éliminé le processus interne d'approbation des passations de marchés par le comité local à l'échelon de la mission. La période d'appel d'offres a été ramenée de huit à deux mois.</p>
MINUSS	<p>La Mission a continué d'utiliser le système intégré d'entreposage après avoir regroupé plusieurs entrepôts dans une structure de gestion unique. Cela a permis aux sections de se concentrer sur leurs activités de base et d'accorder davantage d'attention aux besoins des clients. Le fait que les sections mettent davantage l'accent sur les clients et améliorent la fourniture des services, que la gestion des biens dans la mission se soit améliorée grâce à la réduction des vols, de l'obsolescence et des dommages et à l'utilisation plus optimale de l'espace d'entreposage et du personnel en poste montre que la notion d'entreposage intégré répond à l'objectif fixé.</p>
UNSCOL	<p>La durée moyenne de la période comprise entre la décision de sélection et l'entrée en fonctions a été ramenée de six à deux semaines durant l'exercice 2013/14, en raison de la délégation de pouvoirs accordée à la Mission.</p>
Centre de services mondial	<p>Établissement de normes de prestation de services précises, quantifiables, atteignables, réalistes et tangibles pour les missions qu'il soutient, et ajustement de la budgétisation axée sur les résultats pour rendre compte des aspects liés à la prestation de services.</p>
UNMOGIP	<p>Réduction des délais moyens de traitement des demandes de recrutement de 120 à 40 jours par le biais du nouveau système normalisé de recrutement et l'utilisation accrue de listes de candidats présélectionnés.</p> <p>L'UNMOGIP a eu recours à des directives normalisées sur les stocks pour déploiement stratégique pour acheter des groupes électrogènes en juillet 2013. Moins de 65 jours se sont écoulés entre l'achat, la réception et l'inspection des biens, contre 110 jours en juillet 2011, en recourant au groupe des achats locaux et aux contrats-cadres.</p>

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
MINUAD	La Mission a publié des directives qui prévoient une liste en sept points pour l'approbation des demandes d'achats qui comprennent, entre autres, la vérification préalable des stocks disponibles dans les stocks pour déploiement stratégique du Centre de services mondial, le stock de la Mission et les surplus d'autres missions, et la confirmation du pré-dédouanement par la Division de l'informatique et des communications de la Division du soutien logistique. Ces directives ont contribué à réduire le temps perdu à s'approvisionner en matériel et fournitures et à veiller à ce que le processus se déroule selon les modalités prescrites.
Mission conjointe OIAC-ONU	Les missions présentes dans la région ont appuyé le démarrage de la Mission conjointe. Les finances de la Mission conjointe ont été gérées dans un premier temps par la FINUL, dans le cadre du modèle Umoja. Depuis le 1er janvier 2014, date de la mise en service d'Umoja dans la Mission, elles sont gérées par l'UNFICYP. Les remboursements en liquide ont été faits par l'intermédiaire des mécanismes de financement du FNUOD, et tous les fournisseurs SAR ont été rémunérés de la même façon. Des missions, régionales notamment, ont détaché du personnel pour de courtes périodes de service afin d'aider la Mission conjointe durant les phases essentielles de l'exécution de son mandat. La FINUL a fourni un appui logistique à la Mission conjointe, y compris une série de fournitures générales, des boîtes de rations, du carburant, et un appui à la gestion du matériel, au transport et au contrôle des mouvements durant les phases de mobilisation, fonctionnement et liquidation de la Mission. Le service de l'informatique et des communications pour la région du Moyen-Orient a fourni des capacités de planification et d'exécution pour préparer et assurer le raccordement du Centre de l'informatique des missions au Centre de services mondial.
FINUL	La FINUL a fourni un appui logistique et informatique aux missions voisines (y compris à la Mission conjointe OIAC-ONU, la FNUOD, l'ONUST, l'UNFICYP, l'UNSCOL et la CESAO).
MANUA	D'après l'expérience de la MANUA, grâce à l'utilisation de listes de candidats présélectionnés, la procédure de recrutement prend désormais 56 jours environ.

Renforcer la bonne administration des ressources et l'application du principe de responsabilité; améliorer les gains d'efficacité et les économies d'échelle

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
ONUCI	<p>Conformément aux orientations visant à repérer les gains d'efficacité, l'ONUCI a entrepris d'optimiser l'utilisation de la flotte d'hélicoptères : Les hélicoptères (à l'exclusion des Mi-24) ont volé 3 911 heures durant l'exercice 2013/14, contre 4 181 heures durant l'exercice antérieur. La Mission a utilisé la totalité des heures de vol prévues au budget. On constate une réduction globale de 270 heures.</p> <p>Le parc automobile actuel compte 106 véhicules de moins, à savoir 97 véhicules légers, 4 camions, 4 blindés et un autocar moyen.</p>
UNMOGIP	La collaboration entre les missions grâce au cadre offert par la stratégie a permis l'utilisation de véhicules excédentaires de la MINUT, à savoir cinq véhicules non blindés, un véhicule blindé et une dépanneuse d'une valeur totale de 448 538 dollars, pour lesquels l'UNMOGIP a payé uniquement les frais de transport et qui ont servi les intérêts de l'Organisation en utilisant au mieux les biens achetés pendant toute leur durée de vie utile.

Mission	Avantage
MANUI	<p>La location de lignes à des fins commerciales pour relier l'Iraq à Valence (Espagne) via le Koweït tire parti des économies d'échelle grâce à l'accord de partage équilibré des coûts de lignes louées conclu entre la MANUA et la MANUI de façon à que les systèmes de l'Organisation, en particulier Umoja, soient accessibles. Le passage de microstations terriennes à des lignes louées présente des avantages évidents.</p> <p>Si le coût a diminué, le débit est 10 fois plus important et le délai de latence pour la voix, les données et la vidéo est plus court. Cela a permis à la Mission de réaliser des économies d'un montant de 1,3 million de dollars environ.</p> <p>Le Centre de services mondial a fourni du matériel de la réserve de matériel de l'ONU et des stocks pour déploiement stratégique à la Mission conjointe pour répondre à ses besoins opérationnels immédiats. La capacité d'action et l'appui sur le terrain dont la Mission conjointe a ainsi bénéficié lui ont permis de satisfaire rapidement à diverses exigences liées à son mandat et de poursuivre ses activités. Si elle n'avait pas disposé de ce matériel rapidement, cela aurait pu l'empêcher de prendre des mesures d'importance critique.</p>
Mission conjointe OIAAC-ONU	<p>La base d'appui d'Entebbe a réduit son parc automobile de 50 % et une analyse est en cours sur l'utilisation et les besoins opérationnels.</p>
MONUSCO	<p>Les moyens aériens de la MONUSCO ont été réduits et sont encore en cours d'optimisation et de rationalisation. Le personnel de la MONUSCO a recours aux services aériens d'aide humanitaire des Nations Unies pour se déplacer dans l'Ouest.</p> <p>La Mission n'utilise plus d'hélicoptères Mi-26 pour le transport de fret et compte désormais uniquement sur la coordination des avions des missions régionales pour ce faire. Cela a permis de réaliser des économies de 5,5 millions de dollars en ce qui concerne les frais de location et les dépenses opérationnelles.</p>
FISNUA	<p>Dans le cadre d'une étude de sa flotte aérienne, la Mission a remplacé un avion B200, sous-utilisé car il ne pouvait accueillir que 6 passagers au maximum, par un avion CRJ 200 pouvant transporter 50 passagers au maximum.</p> <p>La MANUA revoit sans arrêt l'utilisation de ses parcs de véhicules et d'aéronefs sur la base des taux d'utilisation; 95 véhicules, pièces de rechange comprises, ont été déployés dans d'autres missions et 25 autres doivent bientôt l'être.</p>
MANUA	<p>La MANUA collabore régulièrement avec d'autres missions, en particulier la MANUI, pour l'utilisation des ressources stratégiques, à savoir des moyens aériens.</p> <p>Avec la mise en œuvre de la notion d'entrepôt centralisé à la MINUAD, tous les stocks sont conservés et gérés ensemble dans un seul endroit pour garantir que les quantités sont maintenues au niveau optimal et réduire ainsi le gaspillage.</p>
MINUAD	<p>La Mission a réduit son parc automobile de 400 véhicules après avoir passé en revue ses besoins. Ces véhicules ont été radiés et comptabilisés en pertes. Le parc automobile a été réduit de 553 véhicules supplémentaires. Il en est résulté une réduction des frais de fonctionnement, des dépenses de carburant, de pièces de rechange, d'assurance, etc.</p> <p>La sous-traitance logistique a baissé car on a eu davantage recours aux camions appartenant aux Nations Unies pour transporter le matériel de celles-ci. La mise en œuvre d'un système de billetterie électronique pour les vols effectués par la MINUAD s'est traduite par une plus grande efficacité dans l'enregistrement des passagers et le suivi des bagages, ce qui a permis d'améliorer l'application du principe de responsabilité.</p>

Mission	Avantage
ONUCI	<p>La mise en œuvre du système électronique de gestion des carburants a permis de réduire de 85 % les cas de fraude sur les carburants et de réaliser une économie de 816 000 dollars par an pour ce qui est de la consommation en carburant des véhicules des Nations Unies.</p> <p>Le délai de cession des matériels a été ramené à 15 jours pour les cas AW et à 60 jours pour les cas A, et les revenus tirés des ventes de matériel ont augmenté.</p>
MINUSS	<p>La centralisation des achats et des demandes de fourniture de biens ou de services a simplifié le mécanisme applicable à la MINUSS dans ce domaine et amélioré le mécanisme de planification des achats, réduisant la valeur des stocks et les achats grâce à l'utilisation de bons de commande unifiés.</p> <p>La MINUSS a créé un groupe de gestion de projets en novembre 2013 chargé de la planification, l'affectation de ressources et la mise en œuvre de grands projets pour appuyer l'exécution de son mandat, garantissant ainsi la bonne administration des ressources dans le cadre des priorités approuvées de la Mission. Tous les projets d'investissement ont été approuvés, financés et contrôlés et leur mise en œuvre a permis l'établissement de modèles de normalisation des coûts pour des projets de construction similaires et l'identification de responsables de projet.</p>
MANUI	<p>La MANUI a amélioré la gestion du carburant en construisant de nouvelles installations de stockage (d'une capacité totale de 200 000 litres), mis en place un système de présentation de rapports mensuels sur la consommation de carburant et de contrôles inopinés des stocks de carburant et adopté des procédures opérationnelles permanentes détaillées pour rationaliser l'utilisation des ressources de carburant.</p> <p>Durant la liquidation de la Mission conjointe, il a été possible d'envoyer du matériel appartenant aux Nations Unies requis par les futures opérations de maintien de la paix aux réserves spécialement créées à cet effet au sein de la FNUOD, de la FINUL et l'UNFICYP, ce qui a permis de disposer rapidement des biens de la Mission conjointe.</p>
Mission conjointe OIIAC-ONU	<p>Pour toutes les procédures d'achat menées par le Bureau régional d'achat, un plan d'achat commun a été élaboré et examiné par l'ensemble des missions clientes dans la région. La MINUAD a connaissance de tous les contrats établis par le Bureau régional d'achat durant l'exercice 2013/2014 et les a utilisés au fur et à mesure des besoins.</p>
MINUAD	<p>La Mission a mis en place un système de contrôle et de suivi du carburant en ligne. Grâce à l'amélioration des contrôles et au mécanisme de mise en correspondance des factures dans le système de suivi en ligne, la Mission a pu bénéficier d'une réduction pour paiement rapide d'un montant de 305 032,12 dollars durant l'exercice 2013/14.</p> <p>Avec la liquidation de la MISNUS, la Mission a réussi à obtenir rapidement 16 véhicules blindés sans dépense supplémentaire ni frais de transport, grâce à la proximité géographique, ce qui lui a permis de répondre plus rapidement à un besoin opérationnel urgent et d'utiliser au mieux les ressources précieuses de l'Organisation.</p>
ONUST	<p>Grâce à une surveillance continue de la main-d'œuvre et à la fusion des anciennes section des services généraux et section des transports dans la nouvelle section des services techniques, la Mission a pu repérer les chevauchements d'activités et redistribuer la charge de travail, ce qui a conduit à la suppression de 17 postes.</p>

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
	Conformément aux orientations visant à repérer les gains d'efficacité, l'ONUCI a entrepris d'optimiser l'utilisation de la flotte d'hélicoptères : Les hélicoptères (à l'exclusion des Mi-24) ont volé 3 911 heures durant l'exercice 2013/14, contre 4 181 heures durant l'exercice antérieur. La Mission a utilisé la totalité des heures de vol prévues au budget. On constate une réduction globale de 270 heures.

Améliorer la sécurité et les conditions de vie du personnel des missions

<i>Mission</i>	<i>Avantage</i>
UNSCOL	Établissement du comité chargé de la sécurité sur le lieu de travail dans les missions, composé de membres des principales composantes.
MANUL	Le modèle de partenariat conclu entre la MANUL et le Centre de services mondial de l'ONU a mis en évidence les économies et les avantages importants obtenus sur les plans de la sécurité et la sûreté du personnel, des coûts et de l'efficacité grâce à la gestion à distance de fonctions qui s'y prêtent. La diminution du nombre de membres du personnel de sécurité sur le terrain, du nombre de véhicules et de chauffeurs et l'élimination complète des dépenses au titre de la prime de sujétion, du congé de détente, de la prime de danger et des logements fournis par l'Organisation ont permis de réaliser des économies. Représentation plus équilibrée des sexes, les femmes représentant 57 % du personnel de la MANUL à Brindisi.
UNMOGIP	Les incidents qui touchent à la santé et à la sécurité au travail font l'objet de comptes rendus et de communications mensuelles, qui permettent d'améliorer le bien-être, la sûreté et la sécurité du personnel en répertoriant les cas, en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience et en appliquant les meilleures pratiques, en collaboration avec tous les intervenants.
MINUSS	La construction de logements pour le personnel à la Maison des Nations Unies à Djouba s'est accélérée malgré la crise au Soudan du sud, et 2 ensembles de 200 logements seront prêts à être occupés d'ici à la fin de 2014, ce qui se traduira par une augmentation du nombre de fonctionnaires vivant dans des structures d'hébergement en dur et favorisera l'attraction en aval et la rétention du personnel recruté sur le plan international au sein de la Mission.
FISNUA	La Mission a amélioré la qualité de l'hébergement en construisant de nouveaux logements et de nouvelles allées dans les camps, une nouvelle aire de détente, un gymnase couvert et en plein air ainsi qu'une cafétéria, ce qui a directement amélioré la qualité de vie et le moral du personnel.
MANUA	La formation initiale dispensée aux nouveaux membres du personnel de la MANUA comprend un module sur la santé et la sécurité au travail. Dans le cadre du programme de gestion des risques, les contractants qui travaillent dans des installations de la MANUA suivent également une formation. Un conseil chargé de la santé et de la sécurité au travail a été créé et se réunit régulièrement. Des forces opérationnelles chargées de la santé et de la sécurité au travail ont également été mises en place dans les bureaux extérieurs. Des inspections sont régulièrement effectuées dans les installations de la MANUA à Kaboul et dans les régions. Au cours de la période comprise entre juin 2013 et juin 2014, le nombre d'accidents sur le lieu de travail a baissé de 31 %.

Quatre membres du personnel ont suivi une formation sur la sécurité du personnel sur le terrain, l'objectif étant de formuler et d'appliquer des normes rigoureuses au sein de la Mission, y compris à la base d'appui d'Entebbe.

La Mission collabore avec le Département de la sûreté et de la sécurité en vue d'améliorer la sécurité des infrastructures et la mise en service du système de télévision en circuit fermé.

Tous les membres du personnel de la MONUSCO chargés de la sécurité ont reçu une formation aux interventions d'urgence afin d'aider le personnel en cas d'accident.

Le personnel du Groupe des transports lourds de l'unité de contrôle des mouvements de la Mission a reçu une formation dans les domaines de la sécurité routière et de la sensibilisation aux dangers des mines.

MONUSCO

Des installations et des procédures particulières ont été mises en place pour améliorer la qualité de vie dans les lieux d'hébergement. À titre, d'exemple, des blocs sanitaires individuels ont été mis à la disposition des femmes chaque fois que possible.

La Section du génie collabore avec la section chargée de la sécurité pour renforcer les normes minimales de sécurité opérationnelle applicables au domicile et les normes minimales de sécurité opérationnelle sur tous les sites en installant des grillages aux fenêtres, des caméras de surveillance et des systèmes d'éclairage supplémentaires.

La désignation d'un coordonnateur de la sécurité du personnel sur le terrain a centralisé la structure de la Mission en matière d'enquête et de communication de l'information et sa capacité de surveiller les incidents, de détecter les lacunes et de donner suite aux améliorations proposées.

Établissement du comité chargé de la sécurité sur le lieu de travail dans les missions, composé de membres des principales composantes.

Le modèle de partenariat conclu entre la MANUL et le Centre de services mondial de l'ONU a mis en évidence les économies et les avantages importants obtenus sur les plans de la sécurité et la sûreté du personnel, des coûts et de l'efficacité grâce à la gestion à distance de fonctions qui s'y prêtent. La diminution du nombre de membres du personnel de sécurité sur le terrain, du nombre de véhicules et de chauffeurs et l'élimination complète des dépenses au titre de la prime de sujétion, du congé de détente, de la prime de danger et des logements fournis par l'Organisation ont permis de réaliser des économies.

MINUAD

Représentation plus équilibrée des sexes, les femmes représentant 57 % du personnel de la MANUL à Brindisi.

Les incidents qui touchent à la santé et à la sécurité au travail font l'objet de comptes rendus et de communications mensuelles, qui permettent d'améliorer le bien-être, la sûreté et la sécurité du personnel en répertoriant les cas, en tenant compte des enseignements tirés de l'expérience et en appliquant les meilleures pratiques, en collaboration avec tous les intervenants.

ONUST

La construction de logements pour le personnel à la Maison des Nations Unies à Djouba s'est accélérée malgré la crise au Soudan du sud, et 2 ensembles de 200 logements seront prêts à être occupés d'ici à la fin de 2014, ce qui se traduira par une augmentation du nombre de fonctionnaires vivant dans des structures d'hébergement en dur et favorisera l'attraction en aval et la rétention du personnel recruté sur le plan international au sein de la Mission.

Atténuer les effets néfastes des missions sur l'environnement; mettre à profit les moyens disponibles aux niveaux régional et local

Mission	Avantages
UNSCOL	Le comité de l'écologie de l'UNSCOL s'emploie à promouvoir des pratiques viables en vue de réduire l'empreinte carbone et de réaliser des économies d'énergie, en surveillant l'utilisation du papier et des fournitures de bureau.
MANUI	<p>Le raccordement du complexe D2 (dans la zone internationale de Bagdad) au réseau de distribution d'électricité a entraîné une nette réduction de la consommation d'huile diesel, y compris de la consommation de carburants et de lubrifiants, de pièces de rechange coûteuses et d'autres articles consommables, ce qui a sensiblement réduit les émissions de carbone et le bruit.</p> <p>L'installation d'un système de synchronisation des unités de production d'électricité a permis aux systèmes de production d'énergie de fonctionner efficacement tout en réalisant des économies de carburant et en réduisant les émissions de dioxyde de carbone.</p> <p>L'installation d'une station de traitement des eaux usées dans le complexe de Diwan à Bagdad (zone internationale) a permis d'évacuer les eaux usées de manière plus écologique et de faire des économies en n'ayant plus besoin de recourir à un contractant privé pour l'évacuation quotidienne des eaux usées. Il en est résulté une économie annuelle de 27 000 dollars.</p> <p>L'installation et l'exploitation d'un puits foré dans le complexe de la MANUI à Kirkuk a permis d'avoir accès en permanence à l'eau en vrac et de réaliser des économies en n'ayant plus besoin de recourir à un contractant privé pour l'approvisionnement quotidien en eau. Il en est résulté une économie annuelle de 48 000 dollars.</p>
FINUL	La Mission a installé un système de production d'énergie solaire pour les services d'informatique et de communication qui réduit la consommation de carburant des groupes électrogènes et les émissions de gaz carbonique. Une station de traitement des eaux usées a également été installée au quartier général de la Mission, qui fournit de l'eau recyclée pour irriguer la région. En outre, la FINUL trie ses déchets à des fins de recyclage.
FISNUA	<p>La Mission conclut 54 % de ses marchés avec des fournisseurs locaux.</p> <p>La Mission utilise des panneaux solaires dans toutes ses installations, réduisant ainsi son empreinte carbone globale.</p>
MONUSCO	<p>Pour réduire son parc de véhicules à essence, la base d'appui d'Entebbe a acheté 5 voitures électriques (11 autres sont en cours d'achat) et 50 bicyclettes (50 autres sont en cours d'achat) qui seront utilisées à la base.</p> <p>Le comité de l'écologie travaille notamment à l'utilisation d'un autre mode de distribution de l'eau et au recyclage des déchets.</p> <p>La Mission s'occupe du recyclage et de la mise en œuvre d'un projet de recyclage respectueux de l'environnement.</p> <p>La Mission est en train de faire appel à des entreprises locales pour s'occuper du service de navette pour le personnel, sur la base d'un système de recouvrement des coûts.</p>

La Mission utilise les installations du Centre de services régional pour conduire des activités au niveau régional, telles que des conférences et des formations, s'occuper du traitement des demandes soumises aux ressources humaines et des demandes de paiement, organiser des séminaires de formation, etc.

52 % des achats ont été faits auprès d'entreprises soudanaises.

Des stations de traitement des eaux usées ont été achetées et installées. La construction et l'exploitation d'une décharge à El Fasher, partagée avec la collectivité locale, a fait travailler la main d'œuvre locale. Le site de la décharge est un lieu de formation pour les étudiants des universités locales sur la gestion des déchets et le recyclage des déchets organiques pour produire des engrais organiques.

MINUAD

En ce qui concerne la gestion du carburant, la Mission a conduit ses opérations de façon à protéger la terre et l'environnement immédiat de la pollution résultant des déversements d'essence.

Le comité de l'écologie de l'UNSCOL s'emploie à promouvoir des pratiques viables en vue de réduire l'empreinte carbone et de réaliser des économies d'énergie, en surveillant l'utilisation du papier et des fournitures de bureau.

Le raccordement du complexe D2 (dans la zone internationale de Bagdad) au réseau de distribution d'électricité a entraîné une nette réduction de la consommation d'huile diesel, y compris de la consommation de carburants et de lubrifiants, de pièces de rechange coûteuses et d'autres articles consommables, ce qui a sensiblement réduit les émissions de carbone et le bruit.

L'installation d'un système de synchronisation des unités de production d'électricité a permis aux systèmes de production d'énergie de fonctionner efficacement tout en réalisant des économies de carburant et en réduisant les émissions de dioxyde de carbone.

B. Coûts et avantages financiers résultant de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions

45. On trouvera dans le tableau A.5 ci-dessous un récapitulatif des coûts et avantages financiers estimés résultant de la mise en œuvre de stratégie globale d'appui aux missions. Le montant estimatif des avantages financiers reflète les économies, les réductions des coûts, l'élimination de certaines dépenses et les mesures d'efficacité réalisées dans le cadre de la stratégie. Le montant total des avantages financiers accumulés dans le cadre de l'application de la stratégie au cours des exercices 2010/11 à 2012/13 est estimé à environ 444 millions de dollars. Le coût total de la mise en œuvre de la stratégie durant cette période est estimé à environ 19,5 millions de dollars, montant qui comprend le coût des transferts de postes effectués pour constituer l'équipe chargée de la mise en œuvre du programme et de la coordination au sein du Bureau du Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions, qui a appuyé la mise en œuvre de la stratégie, et le coût des infrastructures à Entebbe. Les avantages nets obtenus à l'issue des quatre ans de mise en œuvre de la stratégie sont donc estimés à 424,5 millions de dollars.

46. Le tableau A.5 présente les avantages annuels déjà signalés au cours des années précédentes et les estimations des coûts et avantages récemment communiquées pour l'exercice 2013/14. Les coûts de mise à l'essai de modules, balistiques notamment, par le Centre de services mondial durant l'exercice 2011/12 sont présentés pour la première fois cette année, comme recommandé le Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires. Pour le Centre de services régional, les dépenses liées aux consultants sont indiquées dans la mesure où elles se rapportent à l'investissement réalisé dans la mise au point du modèle d'activité associé aux services communs. D'autres dépenses de fonctionnement du centre sont toutefois exclues étant donné qu'elles auraient été plus élevées si le personnel était resté en poste dans la zone d'opérations de la mission cliente. Par exemple, les coûts liés à la logistique, au personnel et à la sécurité sont sensiblement plus élevés dans les missions, tout comme les ratios de dotation en véhicules, qui ne s'appliquent pas au personnel du Centre de services régional.

47. Le tableau A.5 présente des estimations solides pour ce qui est des dépenses associées à la stratégie, mais les avantages financiers découlant de l'utilisation des outils prévus par la stratégie à l'appui des opérations ne sont pas tous signalés car il est difficile de les évaluer avec précision. Par exemple, la gestion prévisionnelle des besoins en personnel au moyen d'une étude approfondie des tableaux d'effectifs du personnel civil a entraîné, dans certains cas, d'importants ajustements dans les structures des missions, et parfois conduit à la réalisation d'économies importantes dans les budgets des missions, qui ne sont pas signalées ici. De même, l'ajustement des budgets privilégié par la stratégie, notamment par le biais du plan de financement standard, a conduit à l'établissement d'un budget de départ plus précis, si bien que certaines sommes ne sont plus requises ni attribuées, ce qui a naturellement entraîné une baisse des coûts⁶. D'autres avantages n'ont pas non plus été signalés jusqu'à présent, comme les économies réalisées par le service régional de l'informatique et des communications et à Brindisi. En outre, pour certains services requis, on a fait appel à des équipes d'appui aux missions à court terme plutôt que de créer des postes dans des missions, ce qui a permis de réaliser des économies, qui ne sont pas indiquées ici car elles sont difficilement chiffrables. Dans ces conditions, le Secrétariat est convaincu que la stratégie a eu de nombreux autres avantages, qui n'ont pas été pleinement signalés jusqu'à présent.

Avantages prévus

48. Les principes, structures et outils mis en place dans le cadre de la stratégie continueront de produire des résultats bien après la fin de la période de mise en œuvre de cinq ans. Les avantages prévus prendront la forme d'économies récurrentes liées aux changements structurels opérés dans le modèle de prestation de services (réduction des dépenses afférentes au personnel en poste dans des lieux d'affectation partagés, par exemple). Les économies découlant des services partagés augmenteront au fur et à mesure que les centres de services se stabiliseront et pourront de plus en plus compter sur les capacités nationales et non plus internationales. À cet égard, durant les exercices 2015/16 et 2016/17, le centre de

⁶ Par exemple, pour les trois missions créées entre l'exercice 2010/11 et l'exercice 2013/14 (la FISNUA, la MINUSS et la MINUSMA), seulement 1,6 % des crédits ouverts durant les deux premières années de leur déploiement n'ont pas été utilisés, tandis que dans le précédent groupe de missions en phase de démarrage (MINURCAT, MINUAD et UNSOA), plus de 7 % des crédits alloués (soit environ 275 millions de dollars) n'avaient pas été utilisés.

services régional engagera un processus de nationalisation, ce qui permettra de réaliser des économies supplémentaires importantes dans le cadre du modèle de services partagés. Pour l'exercice 2014/15, le recours accru aux capacités nationales a déjà commencé, tout le personnel de la MINUSCA détaché au centre de services régional ayant été recruté sur le plan national. Le fait que ces postes ne soient pas des postes d'agent recruté sur le plan international dans un lieu d'affectation où le coût de la vie est élevé permettra à la MINUSCA de faire d'importantes économies durant l'exercice 2014/15 et après, en plus de lui éviter d'avoir du personnel en poste dans un endroit peu sûr et coûteux.

49. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale, le Secrétariat propose, dans le cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/69/651, par. 29), la création d'un deuxième centre de services partagés, chargé de fournir des services administratifs transactionnels correspondant aux gammes de services mises au point par le Centre de services régional, ce qui multipliera les avantages financiers du modèle de services partagés en permettant progressivement la fourniture de services standard à toutes les missions. En outre, ce type de modèle de services partagés élargi appuierait également le déploiement et la stabilisation d'Umoja-Extension, comme l'a fait le Centre de services régional, en plus de soutenir le futur modèle de prestation de services partagés à l'échelle mondiale. Au-delà des gains d'efficacité liés aux services partagés, le perfectionnement constant et l'utilisation des outils prévus par la stratégie, tels que le plan de financement standard, le centre d'échange d'informations pour la gestion mondiale des biens, l'optimisation de la planification des mouvements et l'utilisation de contrats régionaux pour les transports, ainsi que les futures améliorations de la chaîne d'approvisionnement continueront de renforcer la valeur du modèle de prestation de services de la stratégie au fil du temps, et bien au-delà de la période actuelle de mise en œuvre de la stratégie.

Tableau A.5

Coûts, économies et dépenses réduites imputables à la stratégie globale d'appui aux missions, exercices 2010/11, 2011/12, 2012/13 et 2013/14

(En milliers de dollars des États-Unis)

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Total partiel
Coûts					
Investissements au Siège					
Emploi de temporaire D-1 (traitement de base + dépenses autres que les dépenses de personnel)	287	287	287	287	1 148
Réaffectation de 1 poste P -5, 2 P-4, 1 P-3, 1 poste d'agent des services généraux (traitement de base + dépenses autres que les dépenses de personnel) ^a	909	909	909	909	3 636
Voyages ^b	130	130	130	130	520
Ateliers	–	–	75	–	75
Consultants/conseillers ^c	–	–	64	–	64
Total partiel					5 443

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Total partiel
Centre de services mondial					
Coût de mise à l'essai de modules balistiques ^d	–	–	150	–	150
Centre de service régional					
Infrastructures	82	3 074	9 754	350	13 260
Voyages des membres des comités directeurs	21	21	21	21	84
Consultants	–	–	235	226	461
Total partiel					13 955
Total partiel (coûts)					19 398
Économies					
Personnel					
Centre de services mondial					
Écart dû à des transferts (coût net ponctuel des réaffectations)	–	187	(53)	–	134
Gains d'efficacité réalisés grâce à l'appui fourni (MANUL) ^e	–	2 500 ^f	2 500	2 050	7 050
Total partiel					7 184
Centre de service régional					
Écart dû à des transferts (coût net ponctuel des réaffectations) ^g	–	1 837	9 907	11 800	23 544
Suppression ^g	–	–	2 448	2 448	4 896
Élimination de certaines dépenses ^g	–	2 194	2 194	2 194	6 582
Nationalisation ^g	–	–	–	1 224	1 224
Total partiel					36 246
Total partiel (personnel)					43 430
Gestion des biens					
Réduction des stocks pour déploiement stratégique^h					
Réduction exceptionnelle des coûts ^h	–	–	50 000	–	50 000
Transports terrestres ^h	–	–	45 745	–	45 745
Installations et infrastructures ^h	–	–	29 206	–	29 206
Matériel de communications et informatique ^h	–	–	26 755	–	26 755
Matériel divers ^h	–	–	102	–	102
Services de construction ^h	–	–	8 796	–	8 796
Total partiel					160 604

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	Total partiel
Centre d'échange d'informations sur les transferts de biens (élimination de certaines dépenses) ⁱ	–	–	–	12 969	12 969
Économies : réductions de la consommation					
Rations ^h	–	–	17 547	–	17 547
Pièces de rechange ^h	–	–	11 747	–	11 747
Voyages dans les zones des missions ^h	–	–	6 529	–	6 529
Fournitures d'entretien ^h	–	–	5 183	–	5 183
Consommation de carburants ^h	–	–	36 522	–	36 522
Voyages occasionnés par la relève des contingents ^h	–	–	29 619	–	29 619
Total partiel					107 147
Total partiel (gestion des biens)					280 720
Optimisation des mouvements					
Appareils affrétés pour de longues durées ^j	–	–	6 249	6 572	12 821
Optimisation de la relève des contingents au niveau régional ^k	3 453	1 055	4 501	2 652	11 661
Exploitation optimale de la flotte aérienne régionale ^l	68 076	27 200	–	–	95 276
Total partiel (mouvements)					119 758
Total partiel (économies)					443 908
Total					424 510

^a Il ne s'agit pas de postes supplémentaires, mais de postes transférés à l'intérieur du Département de l'appui aux missions pour créer une équipe de coordination de la mise en œuvre de la stratégie globale d'appui aux missions dans le cadre de la nouvelle fonction d'appui stratégique instaurée au Bureau du Secrétaire général adjoint du Département de l'appui aux missions. Les économies réalisées consistent en une meilleure maîtrise des coûts, des réductions et des dépenses non engagées.

^b Calculé sur la base du nombre moyen de voyages effectués chaque année au titre de projets par le Sous-Secrétaire général à l'appui aux missions, en sa qualité de président des comités directeurs du Centre de services mondial et du Centre de services régional et de l'équipe de la stratégie globale d'appui aux missions.

^c Inclut la rémunération, les frais de voyage et l'indemnité journalière de subsistance d'un conseiller en matière de gestion de la chaîne d'approvisionnement pendant l'exercice 2012/13.

^d Ces dépenses ont été engagées au cours de l'exercice 2012/13, mais signalées pour la première fois sur recommandation du Comité consultatif pour les questions administratives et budgétaires.

^e L'évaluation des gains d'efficience a été faite sur la base de l'écart observé entre Brindisi et la Libye (équivalent de 22 membres du personnel travaillant à plein temps, contre 23,63 au cours des deux derniers exercices).

^f Voir A/67/723, annexe I, par. 9.

^g Ibid., annexe II, tableau B.2.

^h Ibid., annexe I, tableau A.5.

(Voir notes pages suivante)

(Suite des notes du tableau A.5)

ⁱ Au cours de l'exercice 2013/14, des biens durables et non durables dans les catégories du génie et des fournitures, dont la valeur totale s'élève à 29 364 497 dollars, ont été fournis aux missions à partir des réserves existantes (réserve de matériel de l'ONU, excédents, transferts entre les missions, liquidation ou dons), ce qui a permis d'éviter des achats supplémentaires. De cette somme, des achats d'un montant approchant 13 millions de dollars (12 968 752,33 dollars exactement) ont été traités directement par le centre d'échanges du Centre de services mondial. Le reste correspond à des transferts de biens du fait de la liquidation de la mission ou à des arrangements bilatéraux entre missions. Ce montant de 13 millions de dollars concerne essentiellement le génie.

^j Notes de bas de page du tableau A.5 – sur la base des tableaux supplémentaires soumis au Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité.

^k A/66/591, tableau 9 + tableaux supplémentaires pour le Bureau de la planification des programmes, du budget et de la comptabilité.

^l A/68/731, annexe I, tableau A.5 et A/67/723, annexe I, tableaux 9 et 10.

IV. Conclusion

50. Tandis que la stratégie globale d'appui aux missions entre dans les derniers six mois de sa mise en œuvre, des progrès importants ont été accomplis vers la réalisation des objectifs ultimes de chacun de ses volets. Cependant, tous les objectifs de tous les volets ne seront pas atteints d'ici à juin 2015, et leur réalisation fera donc partie des priorités de l'exercice 2015/16. Dans le même temps, l'un des principaux objectifs de l'exercice 2015/16 sera d'intégrer avec succès les outils, structures et méthodes finalisés de la stratégie dans les travaux menés par le Secrétariat. Ce travail est déjà en cours alors même que les outils de la stratégie ne sont pas encore tout à fait opérationnels dans les missions.

51. Le Département de l'appui aux missions s'est engagé à mettre l'accent sur l'amélioration continue du modèle de prestation de services mis en place dans le cadre de la stratégie. Le Secrétariat utilisera également les résultats obtenus et les enseignements tirés de la mise au point des outils et structures de la stratégie pour faire en sorte de tirer de nouveaux avantages grâce à la poursuite de l'harmonisation avec les outils de gestion intégrée à l'échelle du Secrétariat et à l'alignement sur le futur modèle de prestation de services centralisée. À cet égard, bien que la stratégie globale d'appui aux missions, en tant que cadre de mise en œuvre, se termine en juin 2015, le Secrétariat demeure résolu à préserver et renforcer le dialogue stratégique de fond avec les États Membres sur les questions d'appui aux missions, et à continuer d'œuvrer en faveur de l'amélioration constante de l'appui aux missions des Nations Unies, à l'échelle mondiale.

52. Comme il est indiqué dans le cinquième rapport annuel sur l'état d'avancement de la stratégie globale d'appui aux missions (A/69/651), l'appui aux missions continuera de répondre à un ensemble d'objectifs prioritaires équilibré défini avec les États Membres dans le cadre de réformes stratégiques.

Annexe II

Le Centre de services régional

I. Introduction

1. Le Centre de services régional d'Entebbe a été créé en juillet 2010 pour desservir les missions de la région de l'Afrique de l'Est, à savoir la MONUSCO, la MINUAD, la MINUSS, la FISNUA, l'UNSOA, la MENUB, le BINUCA (avant que celui-ci soit intégré à la MINUSCA le 10 avril 2014), la MINUSCA depuis le 10 avril 2014, la MANUSOM et l'Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs, et, depuis le 1^{er} juillet 2015, le BRENUAC et le BNUUA. Ce sont elles qui financent le Centre, chacune au prorata de sa part dans le budget total des missions clientes.

2. Dans sa résolution 65/289, l'Assemblée générale priait le Secrétaire général de lui présenter chaque année, en les regroupant, des informations sur les ressources financières et humaines mises à la disposition du Centre par les missions qu'il desservait. On trouvera dans la présente annexe un récapitulatif des résultats de l'activité du Centre pour l'exercice 2013/14 et les ressources financières et humaines requises pour assurer son fonctionnement durant l'exercice allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 juin 2016, ainsi que des précisions sur la part des ressources affectée à chaque mission desservie, telle qu'elle ressort des projets de budget respectifs des missions.

II. Exécution du budget de 2013/14

3. On trouvera ci-dessous un aperçu de l'exécution du budget du Centre de services régional sur l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014.

A. Dispositif d'appui

4. En janvier 2014, les fonctions ressources humaines et finances du Centre de services régional ont été redéfinies en catégories de services afin d'assurer la transition vers une organisation axée sur les méthodes de travail et la clientèle. Le nouveau modèle de prestation de services du Centre comprend les indemnités de subsistance et les paiements, les avantages et prestations, l'élaboration de rapports financiers, le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et le Service régional des technologies de l'information et des communications. Ces domaines d'activité ont bénéficié de l'appui de la Section des opérations et de l'administration et de la section de la planification et du contrôle, qui sont chargées de la rationalisation des modes de fonctionnement, de l'assurance qualité, de la veille économique, du suivi des résultats par rapport aux principaux indicateurs et de la gestion des grands projets. En outre, la majorité des fonctions ressources humaines et organisation des voyages des missions desservies ont été transférées au Centre. Plusieurs étapes de la phase de restructuration ont été achevées dans toutes les catégories de service, tels que la définition des processus, l'évaluation des ressources nécessaires, la création de nouveaux organigrammes et tableaux d'effectifs, ainsi que la collecte de données relatives aux méthodes de travail afin de

garantir une approche efficace et harmonisée de la prestation de services. Cette restructuration nécessaire a permis au Centre de respecter le principe d'autorité de transparence et de responsabilisation et de définir clairement la chaîne hiérarchique, améliorant les fonctions de supervision et la répartition de la charge de travail.

5. Les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales ont respectivement adopté les normes IPSAS le 1^{er} juillet 2013 et le 1^{er} janvier 2014. Au cours de cette période, le Centre a fourni aux missions qu'il dessert un appui dans le domaine des services administratifs, tels que le traitement des opérations de paiement, le suivi des comptes, la comptabilisation à la date de clôture annuelle des comptes des produits à recevoir et des charges à payer, et l'élaboration de rapports financiers de fin d'année à l'intention des missions de maintien de la paix, que le Siège regroupera dans le premier état financier conforme aux normes IPSAS. En vue du passage à Umoja, le Centre de services régional a achevé la phase d'enrichissement des données des documents financiers contenus dans le système SUN. Dans la même perspective, le Centre a rapproché des informations sur les commandes entre les systèmes SUN et Mercury, et a examiné et validé les documents bancaires et les données du système Progen qui appuient le traitement des états de paie.

6. En prévision de la mise en service d'Umoja, qui a eu lieu le 1^{er} novembre 2014, le Centre de services régional a consacré des efforts considérables au nettoyage et à l'enrichissement des données. Au cours des mois qui ont suivi ce lancement, la nécessité d'une formation supplémentaire et d'une coopération étroite avec l'équipe d'Umoja au Siège est devenue évidente. Cette période a également été mise à profit pour stabiliser la nouvelle structure du Centre, avec la mise en place de consignes de travail et de nouvelles fonctions pour les responsables des services.

7. Le Centre de services régional a fourni un appui à une mission nouvellement établie, la MINUSCA, en faisant appel à ses propres ressources. Cet appui s'inscrivait dans le cadre du dispositif d'appui convenu entre le Centre et la MINUSCA. Au total, six membres du personnel des services extérieurs du Centre, qui travaillaient aux services d'assistance, ont été réaffectés en juin 2014 à des fonctions d'appui à la cellule de démarrage de la MINUSCA. En outre, le Centre a directement pris en charge les dépenses connexes associées à des besoins tels que le mobilier et le matériel de bureau, le matériel informatique, les travaux d'entretien et de réparation des bureaux, la papeterie, les frais de services, le transport et le carburant.

8. Le Centre a continué d'assurer la coordination des vols pour les missions de la région.

Réalisation escomptée 1.1 : Centre de services régional pleinement opérationnel, conformément à la stratégie globale d'appui aux missions

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.1.1 Achèvement des six étapes de la phase de transition – évaluation, absorption, rationalisation, intégration, reconfiguration et amélioration continue – pour les fonctions des missions clientes dont le Comité directeur a approuvé le transfert au Centre

Objectif atteint partiellement. En janvier 2014, les fonctions ressources humaines et finances du Centre de services régional ont été réorganisées en catégories de services afin d'assurer la transition vers une organisation axée sur les méthodes de travail et la clientèle. Plusieurs étapes de la phase de restructuration ont été finalisées pour toutes les catégories de services, telles que la définition des processus, l'évaluation des ressources nécessaires, la création de nouveaux organigrammes et tableaux d'effectifs, ainsi que la collecte de données relatives aux méthodes de travail afin de garantir une approche efficace et harmonisée de la prestation de services. La phase de restructuration étant toujours en cours, la phase d'amélioration continue n'a pas encore démarré.

1.1.2 Mise en route de la restructuration des fonctions technologie de l'information et logistiques des services d'appui pour le Centre de services régional

Objectif non atteint. Le lancement des fonctions technologie de l'information dans les Services régionaux de l'informatique et des communications et le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements a été ajourné car ceux-ci ne fournissaient pas de services administratifs transactionnels à leurs clients dans la région. Leur rôle est actuellement examiné compte tenu des modifications apportées aux stratégies informatiques et logistiques élaborées par le Siège.

1.1.3 Gestion efficace des sept accords de prestation de services

Objectif atteint. Le Centre de services régional a mis en place un processus de communication mensuelle des résultats qui lui permet de transmettre des données actualisées sur ses résultats au regard des principaux indicateurs et objectifs permettant aux missions desservies de vérifier s'il se conforme aux normes de prestation de services établies. Son Comité directeur passe en revue les résultats en examinant les rapports d'information sur les principaux indicateurs fournis chaque trimestre par le Centre.

Produits prévus

Produit(s)
exécuté(s) :
oui/non
ou nombre Observations

Service de la logistique

Conclusion de 10 projets d'amélioration continue des services de soutien dans les domaines des finances, des ressources humaines, des technologies de l'information et de la logistique

11 Les projets ont été menés parallèlement à la réorganisation du Centre de services régional en 11 catégories de services en janvier.

Mise en œuvre de 10 modules Field Support Suite (eFOM, eTicketing, eMOP, eCMR, eF10, ePT8, eAttendance, eAccommodation, eCheck-in/eCheck-out, Education Grant II, progiciel iNeed (y compris en libre-service), Umoja (phase Démarrage) et tableaux de bord à l'usage de la direction

Fourniture d'un appui intersectoriel pour la mise en œuvre des normes IPSAS

Établissement d'un plan de continuité des opérations et mise en œuvre du mécanisme correspondant

9 Des modules (eCheck-in, eCheck-out, eMOP, eLeave, Education Grant, ePT8, eF10, ID Card, and CMS) ont été mis en place; l'application de l'un d'eux (eBilling) est en cours. iNeed est utilisé pour une catégorie de services. Umoja-Démarrage a été mis en œuvre avec succès.

Oui Les missions de maintien de la paix et les missions politiques spéciales ont respectivement adopté les normes IPSAS le 1^{er} juillet 2013 et le 1^{er} janvier 2014. Le Centre a assuré les services d'appui transactionnel courants, le suivi des comptes, la comptabilisation à la date de clôture annuelle des comptes des produits à recevoir et des charges à payer, ainsi que l'établissement de rapports financiers périodiques, y compris les rapports élaborés en fin d'année à l'intention des missions de maintien de la paix, que le Siège regroupera dans le premier état financier conforme aux normes IPSAS.

Oui Le rapport d'évaluation des risques, l'analyse de l'impact sur les opérations et le plan de continuité ultérieur ont été achevés par le Centre de services. En prévision de la restructuration des catégories de services du centre, la stratégie de gestion des risques devra être révisée avant d'être appliquée.

Réalisation escomptée 1.2 : Prestation aux missions desservies d'un appui efficace et rationnel pour l'enregistrement des arrivées et des départs

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.2.1 Réduction du délai d'enregistrement des arrivées (2011/12 : plus de 95 % des enregistrements effectués en 2 jours; 2012/13 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 2 jours; 2013/14 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 2 jours and 100 % en 7 jours)

Objectif atteint partiellement. 89 % de l'ensemble des arrivées (personnel recruté sur le plan international, personnel recruté sur le plan national, Volontaires des Nations Unies et personnel en tenue) enregistrées au cours de la période considérée l'ont été en 2 jours; 98 % l'ont été sous 7 jours. Le Centre de services régional a eu des difficultés à atteindre l'objectif fixé parce que les formalités nécessaires à un enregistrement rapide n'avaient pas été accomplies avant l'arrivée au Centre.

1.2.2 Réduction du délai d'enregistrement des départs de personnel recruté sur le plan international (2011/12 : plus de 95 % des enregistrements effectués en 1 jour; 2012/13 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 1 jour; 2013/2014 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 1 jour et 100 % effectués en 5 jours)

Objectif non atteint. 13 % des départs ont été enregistrés en 1 jour; 41 % des départs ont été enregistrés en 5 jours. Le Centre de services régional a eu des difficultés à atteindre l'objectif fixé parce que le processus d'enregistrement des départs, censé démarrer 10 à 15 jours ouvrables à l'avance, a souvent été engagé tardivement par les missions clientes.

1.2.3 Niveau soutenu de services grâce à la brièveté du délai d'enregistrement des départs du personnel en tenue (2011/12 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 3 jours; 2012/13 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 3 jours; 2013/2014 : plus de 98 % des enregistrements effectués en 3 jours et 100 % effectués en 7 jours)

Objectif atteint partiellement. 14 % des départs ont été enregistrés en 3 jours et 99 % en 7 jours.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Enregistrement de l'arrivée ou du départ de 1 500 membres du personnel civil, dont des fonctionnaires recrutés sur le plan international et des Volontaires des Nations Unies	928	560 arrivées (368 fonctionnaires recrutés sur le plan international et 192 Volontaires des Nations Unies) et 368 départs (214 fonctionnaires recrutés sur le plan international et 154 Volontaires des Nations Unies) ont été enregistrés. L'objectif n'a pas été atteint du fait que les contrôles à l'arrivée et au départ ont été effectués par les missions clientes et non par le Centre. Arrivées : MONUSCO : 66; MINUSS : 428, FISNUA : 66 Départs : MONUSCO : 323; FISNUA : 45
Enregistrement de l'arrivée ou du départ de 3 500 fonctionnaires en tenue	1 584	1 058 arrivées et 526 départs ont été enregistrés au cours de cette période. Ce nombre, inférieur aux prévisions, s'explique par le fait que les contrôles au départ pour la région occidentale ont été effectués par la MONUSCO. Arrivées : MONUSCO : 124; MINUSS : 809, FISNUA : 125 Départs : MONUSCO : 463; FISNUA : 63

Réalisation escomptée 1.3 : Prestation aux missions desservies d'un appui efficace et rationnel pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.3.1 Niveau soutenu des services grâce à la brièveté du délai de règlement des demandes d'indemnité pour frais d'études en période de pointe (de juillet à octobre) (2011/12 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 7 semaines; 2012/13 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 7 semaines; 2013/14 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 7 semaines)	Objectif atteint partiellement. 91 % des 3 455 demandes ont été traitées en moins de 6 semaines. Les retards dans le traitement des demandes sont dus au fait que les intéressés n'avaient pas envoyé les documents requis en temps voulu.

1.3.2 Niveau soutenu des services grâce à la brièveté du délai de règlement des demandes d'indemnité pour frais d'études hors période de pointe (de novembre à juin) (2011/12 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 4 semaines; 2012/13 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 4 semaines; 2013/14 : plus de 96 % des demandes traitées en moins de 3 semaines)

Objectif atteint partiellement. 75 % des 1 872 demandes reçues hors période de pointe ont été traitées en moins de 3 semaines. Les retards dans le traitement des demandes sont dus au fait que les intéressés n'avaient pas envoyé les documents requis en temps voulu.

1.3.3 Réduction du pourcentage moyen de demandes d'indemnité pour frais d'études renvoyées à la mission (2011/12 : 20 %; 2012/13 : moins de 15 %; 2013/14 : moins de 12 %)

Objectif non atteint. Le pourcentage des demandes renvoyées à la mission pendant l'exercice a été de 19 %.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Traitement de 6 000 demandes d'indemnité pour frais d'études	5 327	Demandes traitées BINUCA : 24; BNUB : 68; MONUSCO : 985; MINUAD : 1 131; FISNUA : 133; MINUSS : 895; UNPOS : 9; UNSOA : 360; MANUSOM : 17; autres missions : 1 705

Réalisation escomptée 1.4 : Prestation d'un appui efficace et rationnel aux participants aux activités proposées au Centre régional de formation et de conférences

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.4.1 Maintien du niveau des services pour le fonctionnement du Centre régional de formation et de conférences (2011/12 : 3 000 fonctionnaires; 2012/13 : 3 000; 2013/14 : 6 000)	Objectif atteint. 7 114 participants ont assisté aux formations dispensées au Centre régional de formation et de conférences. Le résultat est supérieur aux prévisions du fait de l'utilisation accrue des moyens existants pour la tenue de réunions et de séances de formation liées à Umoja.
1.4.2 Maintien du délai de réponse aux demandes de formation reçues par le Centre régional de formation et de conférences (2011/12 : 98 % traitées dans les 24 heures; 2012/13 : 98 % traitées dans les 24 heures; 2013/14 : 98 % traitées dans les 24 heures)	Objectif atteint partiellement. 79 % des demandes de formation reçues par le Centre ont été traitées dans les 24 heures.
1.4.3 Augmentation du niveau de satisfaction des participants aux formations (2011/12 : 98,8 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2012/13 : 99 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits; 2013/14 : 99 % des participants satisfaits ou plus que satisfaits)	Objectif atteint partiellement. 82 % des participants se sont déclarés satisfaits (selon l'enquête menée en février 2014). Il s'agit du plus haut taux de satisfaction enregistré pour un service du Centre de services régional.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Organisation de 250 stages de formation et conférences régionales pour 6 000 membres du personnel des missions régionales	Oui	314 stages de formation et conférences ont été organisés au niveau régional à l'intention de 7 114 membres du personnel des missions régionales et autres missions. MONUSCO : 1 938; MINUAD : 455; FISNUA : 355; MINUSS : 1 995; UNPOS : 10; UNSOA : 332; BNUB : 27, BINUCA : 5; autres missions : 1 997

Réalisation escomptée 1.5 : Prestation d'un appui efficace et rationnel pour faciliter les mouvements des contingents dans la région

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.5.1 Augmentation du nombre des vols régionaux pour le transport des contingents coordonnés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (2011/12 : 100; 2012/13 : 600; 2013/14 : 1 179)	Objectif non atteint. Coordination de 453 vols pour le transport des contingents et du personnel de police assurée par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements. Le résultat a été inférieur aux objectifs fixés pour les raisons suivantes : a) la modification de la politique régissant les mouvements des contingents, désormais organisés sur une base annuelle, d'où un accroissement de l'espace alloué aux bagages et de leur poids maximal autorisé par personne, ce qui a rendu nombre de mouvements de contingents prévus irréalisables sur l'appareil de type MD83; b) l'annulation du contrat d'exploitation du MD83 en février 2014, qui a substantiellement réduit la capacité du Centre de procéder aux mouvements de contingents selon le calendrier prévu.
1.5.2 Réduction des délais de transport des contingents (2011/12 : 95 % des vols effectués dans un délai de 5 jours; 2012/13 : 95 % dans un délai de 5 jours; 2013/14 : 96 % dans un délai de 5 jours et 100 % dans un délai de 14 jours)	Non mesuré en l'absence d'un outil approprié

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Coordination de 1 179 vols de transport de contingents assurés au moyen d'appareils affrétés par l'ONU pour de longues durées	453	MINUAD : 55; MONUSCO : 124; MINUSS : 40; UNSOA : 224; MINUSMA : 3; BINUCA : 7

Réalisation escomptée 1.6 : Organisation efficace et rationnelle des vols régionaux*Indicateurs de succès prévus**Indicateurs de succès effectifs*

1.6.1 Maintien du niveau des services de transport aérien pour satisfaire les besoins régionaux (2011/12 : 292; 2012/13 : 596; 2013/14 : 1 500 vols par an)

Objectif non atteint. 454 vols régionaux intégrés ont été organisés par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements. L'objectif n'a pas été atteint en raison :

- a) De l'annulation par la MINUAD de sa demande de vols régionaux, en février 2014, suivie à brève échéance de la résiliation du contrat de location des appareils MD-83. Le Centre a continué de fournir des services de vols régionaux à la MONUSCO à l'aide du B-737 mixte;
- b) De l'annulation par la MONUSCO de sa demande de vols régionaux, en mai 2014, suivie de l'annulation du contrat de location du B-737 mixte, qui a laissé le Centre sans moyens aériens pour appuyer son plan. L'UNSOA a repris en location le même appareil mais ne l'a que rarement mis à disposition du Centre pour organiser des vols régionaux, car elle ne lui permettait de l'utiliser qu'une fois ses propres besoins entièrement satisfaits. Toutefois, le Centre a continué de répondre aux besoins en vols régionaux de la MINUSCA au moyen du B-737 mixte dans le cadre du contrat de location de l'UNSOA;
- c) Du fait que, contrairement aux prévisions de vols régionaux pour 2013/14, le Centre n'a pas dû organiser ceux de la MINUSS, qui a pris ses propres dispositions à cet effet.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
1 500 vols régionaux par an en appui à la MINUSS, la MONUSCO et la MINUAD	454	Vols régionaux intégrés ont été effectués (MONUSCO : 283; MINUAD : 162; MINUSCA : 9). Voir par.1.6.1 pour les indicateurs de succès

Réalisation escomptée 1.7 : Prestation d'un appui efficace et rationnel pour répondre à un accroissement des demandes urgentes de services de transport*Indicateurs de succès prévus**Indicateurs de succès effectifs*

1.7.1 Augmentation du niveau de satisfaction des clients (2011/12 : 70 % des utilisateurs; 2012/13 : 80 %; 2013/14 : 88 %)

Objectif atteint partiellement. Selon l'enquête menée en février 2014, 69 % des clients se sont déclarés satisfaits, contre 67 % en juillet 2013

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
80 vols effectués	454	MONUSCO : 283; MINUAD : 162; MINUSCA : 9-

Réalisation escomptée 1.8 : Prestation d'un appui efficace et rationnel en matière de services financiers

<i>Indicateurs de succès prévus</i>	<i>Indicateurs de succès effectifs</i>
1.8.1 Réduction du temps nécessaire au règlement des factures de fournisseurs (2011/12 : sans objet; 2012/2013 : 98 % dans les 28 jours; 2013/14 : 98 % dans les 27 jours)	Objectif atteint. 98 % des factures ont été réglées sous 27 jours.
1.8.2 Réduction des délais de traitement des demandes de remboursement du personnel (2011/12 : sans objet; 2012/13 : 98 % dans les 28 jours; 2013/14 : 98 % dans les 21 jours)	Objectif non atteint. 30 % des demandes traitées dans les 21 jours suivant leur dépôt. Les délais n'ont pas été respectés en raison de l'arriéré considérable des demandes non traitées, aggravé par l'obligation de vérifier les paiements dans plusieurs systèmes à la suite de la mise en service d'Umoja.
1.8.3 Maintien du délai des virements électroniques (2011/12 : sans objet; 2012/13 : 97 % dans les 3 jours; 2013/14 : 97 % dans les 3 jours)	Objectif atteint partiellement. 67 % des virements électroniques ont été effectués dans le délai de 3 jours
1.8.4 Maintien des délais d'exécution des opérations mensuelles concernant la paie et autres prestations (2011/12 : sans objet; 2012/13 : 95 % dans les 5 jours; 98 % dans les 5 jours)	Objectif atteint. 100 % des états de paie ont été traités dans un délai de 5 jours
1.8.5 Augmentation du taux de satisfaction de la clientèle bénéficiant de services financiers (2011/12 : sans objet; 2012/13 : 70 %; 2013/2014 : 80 %)	Objectif non atteint. Selon l'enquête menée par le Centre de services régional en février 2014, 42 % des clients ont déclaré être satisfaits. Ce faible pourcentage s'explique en partie par la restructuration du Centre ainsi que par la transition conduisant à la mise en service d'Umoja qui, au début, a perturbé la prestation de services, d'où le mécontentement des clients. La structure du Centre ne s'articule pas sur les fonctions afférentes aux ressources humaines et aux finances, mais plutôt sur des catégories de services multifonctionnelles. Le pourcentage dont il est fait état ici représente une moyenne des pourcentages obtenus pour 3 catégories de services (demandes de remboursement, états de paie et fournisseurs), correspondant principalement à des fonctions financières traditionnelles.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Établissement de 8 états financiers mensuels, conformément aux normes IPSAS pour la MINUSS, la MONUSCO, la MINUAD, la FISNUA, l'UNSOA, le BINUCA, le BNUB et l'UNPOS	6	Les premiers états financiers conformes aux normes IPSAS ont été établis pour la MINUSS, la MONUSCO, la MINUAD, le BNUB, la MINUSCA et la FISNUA.
Règlement de 80 000 demandes de remboursement du personnel	44 187	Les demandes de remboursement étaient réparties entre les catégories de personnel de la façon suivante : 26 794 (Personnel civil), 11 503 (Personnel en tenue), 5 226 (Volontaires des Nations Unies), et 664 (Autres). Les demandes étaient réparties entre les missions de la façon suivante : 178 (BINUCA), 22 246 (MONUSCO), 14 070 (MINUAD), 26 (FISNUA), et 7 667 (MINUSS). Le nombre inférieur aux prévisions s'explique par la réduction du nombre des mouvements de personnel
Paiement des traitements de 3 940 personnes recrutées sur le plan international par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie	2 701	Personnes recrutées sur le plan international de la MONUSCO, de la MINUAD et de la MINUSS ont été payées par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie, compte tenu du nombre d'agents percevant une portion locale de leur rémunération et de l'effectif déployé pour chaque mission. Le transfert des fonctions de la FISNUA et l'UNSOA au Centre de services régional n'était pas encore achevé, et les 2 missions ont maintenu cette fonction au niveau local
Paiement des traitements de 8 500 fonctionnaires recrutés sur le plan national par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie	8 630	Personnes recrutées sur le plan national de la MONUSCO, de la MINUAD et de la MINUSS ont été payées par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie, compte tenu du nombre d'agents percevant une portion locale de leur rémunération et de l'effectif déployé pour chaque mission. Le transfert des fonctions de la FISNUA et l'UNSOA au Centre de services régional n'était pas encore achevé, et les 2 missions ont maintenu cette fonction au niveau local.
Paiement des traitements de 13 000 membres du personnel en tenue par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie	4 426	Membres du personnel en tenue, dont des membres de la police civile, des observateurs militaires et des officiers d'état-major de la MONUSCO, de la MINUAD et de la MINUSS, payés par l'intermédiaire des services de

		gestion locale de la paie. Ce chiffre tient compte du nombre total d'agents percevant une portion locale de leur rémunération et exclut le montant de l'indemnité journalière versée aux militaires. Le transfert des fonctions de la FISNUA et l'UNSOA au Centre de services régional n'était pas encore achevé, et les 2 missions ont maintenu cette fonction au niveau local
Paiement des traitements de 1 800 Volontaires des Nations Unies par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie	2 147	Volontaires des Nations Unies de la MONUSCO, de la MINUAD et de la MINUSS ont été payés par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie, compte tenu du nombre d'agents percevant une portion locale de leur rémunération et de l'effectif déployé pour chaque mission. Le transfert des fonctions de la FISNUA et l'UNSOA au Centre de services régional n'était pas encore achevé, et les 2 missions ont maintenu cette fonction au niveau local
Paiement des traitements de 6 000 vacataires installés dans les missions desservies par l'intermédiaire des services de gestion locale de la paie	Non	Au cours de l'exercice considéré, le paiement des traitements des vacataires n'a pas été effectué par l'intermédiaire du Centre de services régional, mais directement par l'intermédiaire de la MINUAD. Des modifications ont été apportées aux modalités de virement et le paiement des vacataires recrutés localement a été traité directement par les missions.
Règlement des factures de 4 500 fournisseurs	1 061	Fournisseurs ont été payés pendant la période à l'examen, pour un total de 15 110 paiements traités. Sur ces 15 110 paiements, 55 % (8 251) étaient destinés à la MINUSS, 26 % (3 872) à la MONUSCO, 16 % (2 492) à la MINUAD et 3 % (495) à l'UNSOA

Réalisation escomptée 1.9 : Fourniture de services de gestion des ressources humaines efficaces et rationnels aux clients

Indicateurs de succès prévus

Indicateurs de succès effectifs

1.9.1 Maintien du délai de recrutement requis pour pourvoir les postes vacants à partir des listes de candidats présélectionnés du Conseil central de contrôle pour le personnel des missions (2011/12 : sans objet; 2012/13 : 98 % des postes vacants attribués dans les 90 jours; 2013/14 : 98 % des postes vacants attribués dans les 90 jours)

Sans objet. En application du rapport du Secrétaire général publié sous la cote A/67/723 en 2013, la fonction de recrutement du personnel des missions a été considérée comme stratégique et, en conséquence, à compter du 15 avril 2013, elle a été transférée du Centre de services régional aux missions clientes.

<p>1.9.2 Réduction du délai d’approbation des prestations et avantages du personnel (2011/12 : sans objet; 2012/13 : sans objet; 2013/14 : 98 % dans les 14 jours)</p>	<p>Objectif partiellement atteint. 89 % des prestations et avantages du personnel recruté sur le plan international et sur le plan national ont été approuvés dans les 14 jours.</p>
<p>1.9.3 Réduction du délai de traitement des demandes de paiement de frais de voyage (2011/12 : sans objet; 2012/13 : sans objet; 2013/14 : 98 % des demandes traitées dans les 14 jours)</p>	<p>Objectif partiellement atteint. 64 % des demandes de remboursement de frais de voyage ont été traitées dans les 14 jours.</p>
<p>1.9.4 Réduction du délai de traitement des primes d’affectation (2011/12 : sans objet; 2012/13 : sans objet; 2013/14 : 98 % des dossiers traités dans les 5 jours)</p>	<p>Objectif partiellement atteint. 53 % des primes d’affectation ont été traitées dans les 5 jours.</p>
<p>1.9.5 Procédure de prorogation des engagements achevée dans le délai imparti pour prise en compte dans les états de paie (2011/12 : sans objet; 2012/13 : sans objet; 2013/14 : 100 %)</p>	<p>Objectif partiellement atteint. Dans 56 % des cas, la procédure de prorogation des engagements (personnel recruté sur le plan national et personnel recruté sur le plan international) a été achevée dans le délai imparti.</p>
<p>1.9.6 Réduction du délai de versement du dernier traitement, pour solde de tout compte, à la cessation de service (2011/12 : sans objet; 2012/13 : sans objet; 2013/14 : 98 % des dossiers traités dans les 30 jours)</p>	<p>Aucun cas de cessation de service au cours de l’exercice considéré</p>
<p>1.9.7 Réduction du délai d’émission des billets pour les voyages autorisés (2011/12 : sans objet; 2012/13 : sans objet; 2013/14 : 98 % des billets émis dans les 7 jours)</p>	<p>Objectif partiellement atteint. 90 % des billets ont été émis dans les 7 jours suivant le dépôt de la demande.</p>
<p>1.9.8 Augmentation du nombre de billets émis 15 jours avant le départ (2011/12 : sans objet; 2012/13 : sans objet; 2013/14 : 75 %)</p>	<p>Objectif non atteint. Seuls 36 % des billets ont été émis 14 jours ou plus avant le départ. Ce faible pourcentage s’explique principalement par de fréquents changements demandés tardivement par des missions clientes et des membres du personnel.</p>
<p>1.9.9 Augmentation du degré de satisfaction des clients en ce qui concerne les services de gestion des ressources humaines (2011/12 : sans objet; 2012/13 : 70 %; 2013/14 : 90 %)</p>	<p>Objectif partiellement atteint. Selon l’enquête menée par le Centre de services régional en février 2014, 53 % des clients ont déclaré être satisfaits. Ce faible pourcentage s’explique en partie par la réorganisation de la structure du Centre en gammes de services lors de la première phase de sa restructuration, ainsi que par la mise en service d’Umoja, qui a entraîné des changements et des perturbations temporaires. La structure du Centre ne s’articule pas sur les fonctions afférentes aux ressources humaines et aux finances, mais plutôt sur des gammes de services multifonctionnelles. Ce pourcentage représente la moyenne des résultats obtenus pour sept services (intégration des nouvelles recrues, formalités d’arrivée, prestations et avantages, voyages, indemnités pour frais d’études,</p>

prestations de voyage et primes d'affectation) qui exécutent principalement des fonctions traditionnellement afférentes aux ressources humaines.

<i>Produits prévus</i>	<i>Produit(s) exécuté(s) : oui/non ou nombre</i>	<i>Observations</i>
Publication de 1 300 propositions d'emploi de temporaires à pourvoir au plan international	Sans objet	Sans objet. Comme précisé au point 1.9.1, le Centre de services régional a transféré la responsabilité de la fonction de recrutement du personnel aux missions clientes.
Prorogation de 12 000 engagements d'agents recrutés sur les plans national et international	4 983	Prorogation de 4 808 engagements de fonctionnaire recruté sur le plan international et de 175 engagements de fonctionnaire recruté sur le plan national. Les prévisions de produits ont été faites en partant de l'hypothèse que l'administration du personnel recruté sur le plan national serait transférée des missions clientes au Centre de services régional en décembre 2013. Toutefois, compte tenu de la complexité des modalités d'administration du personnel recruté sur le plan national affecté ailleurs que dans la mission dont il relève, il a été décidé de reporter ce transfert et de faire un nouveau point de la situation à cet égard.
Versement de 750 primes d'affectation	1 641	Primes d'affectation ont été traitées. Le nombre plus élevé que prévu s'explique par la récente réinstallation du personnel recruté sur le plan international de la MONUSCO de l'ouest vers l'est de la République démocratique du Congo.
Approbation de 40 000 demandes de prestations et avantages	11 557	Demandes ont été traitées. Les prévisions de produits ont été faites en partant de l'hypothèse que l'administration du personnel recruté sur le plan national serait transférée des missions clientes au Centre de services régional en décembre 2013. Toutefois, compte tenu de la complexité des modalités d'administration du personnel recruté sur le plan national affecté ailleurs que dans la mission dont il relève, il a été décidé de reporter ce transfert et de faire un nouveau point de la situation à cet égard.
Émission de 15,000 billets d'avion au personnel civil et au personnel en tenue	12 674	Billets d'avion ont été émis. La ventilation par mission cliente est la suivante : BINUCA : 471; FISNUA : 464; MINUAD : 4 569; MINUSCA : 1 029; MONUSCO : 3 094; UNESS : 3; MINUSS : 3 044

Réalisation escomptée 1.10 : Fourniture d'un appui efficace et rationnel au Centre de services régional

*Indicateurs de succès prévus**Indicateurs de succès effectifs*

1.10.1 Gestion efficace et rationnelle des 332 membres du personnel

Objectif atteint. Au total, 332 postes ont été transférés au tableau d'effectifs du Centre de services régional.

1.10.2 Gestion financière et gestion des postes efficaces et rationnelles dans 8 missions, y compris en ce qui concerne le recouvrement des coûts

Objectif atteint. Les crédits alloués pour le Centre régional de services ont été ventilés par mission et le recouvrement des coûts a été calculé sur la base de la part en pourcentage allouée à chaque mission dans le budget ordinaire et dans le budget des opérations de maintien de la paix. Les rapports mensuels sur le taux d'occupation des postes ont été établis pour chaque mission au cours de la période considérée.

1.10.3 Gestion efficace et efficiente de tous les biens du Centre

Sans objet. Au cours de sa 21^e réunion, qui s'est tenue en novembre 2013, le Comité directeur a décidé de transférer la responsabilité de la gestion des biens à la MONUSCO.

1.10.4 Amélioration constante du contrat conclu avec la MONUSCO au niveau opérationnel

Objectif atteint. Le contrat conclu avec la MONUSCO au niveau opérationnel est régulièrement examiné au cours des réunions du Comité directeur du Centre de services régional. Jusqu'à présent, il n'a fait l'objet d'aucune modification.

1.10.5 Répartition optimale de l'espace pour les 332 membres du personnel

Objectif atteint. Un espace suffisant a été alloué pour accueillir les 332 membres du personnel chargés des opérations du Centre de services régional, conformément à la structure approuvée pour l'exercice 2013/14.

*Produits prévus**Produit(s)**exécuté(s) :**oui/non**ou nombre**Observations*

Conception et construction de deux bâtiments à usage de bureaux et d'un centre de conférences

Sans objet

Les plans des bâtiments à usage de bureaux RSC 1, 2, 3 et 4 et du centre RTCC-1 ont été achevés. Les travaux de construction des bâtiments RSC 1 et 2 sont en cours et devraient être achevés le 30 décembre 2014 au lieu du 18 octobre 2013 initialement prévu. Les travaux de construction des bâtiments RSC 3 et 4 sont également en cours et devraient être achevés le 11 mai 2015. Les plans du Centre de technologies ont été terminés et les travaux de construction, qui se termineront le 30 décembre 2014 au lieu du 31 octobre 2013 initialement prévu, y sont en cours.

Établissement de 12 états financiers mensuels du Centre de services régional reflétant avec précision la contribution de chaque mission

Oui

12 états financiers mensuels du Centre de services régional reflétant la contribution de chaque mission ont été préparés.

Établissement de 12 rapports mensuels sur l'occupation des postes	Oui	12 rapports mensuels sur le taux d'occupation des postes ont été préparés pour le Centre de services régional et les missions clientes.
Mise en place et gestion d'une base de données spécifiques pour la gestion des biens du Centre qui proviennent de 8 missions	Oui	La MONUSCO a établi une base de données virtuelle pour la gestion de l'ensemble des biens du Centre.
Conduite de 4 examens trimestriels du cadre opérationnel défini en détail dans l'accord de coopération conclu avec la MONUSCO	Oui	L'accord de coopération opérationnelle conclu avec la MONUSCO a été examiné tous les trimestres lors des réunions du Comité directeur.

B. Ressources financières

9. Le montant des ressources approuvées pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014 était de 38 960 800 dollars. Durant l'exercice considéré, les dépenses du Centre de services régional se sont établies à 25 594 100 dollars, soit 34,3 % de moins (13 366 700 dollars en chiffres bruts) que le montant prévu au budget. On trouvera au tableau B.1 des informations détaillées ventilées par catégorie de personnel.

Tableau B.1

Récapitulatif de l'exécution du budget pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2014

(En milliers de dollars des États-Unis)

Catégorie	Montant alloué (2)	Dépenses (3)	Variation	
			Montant (4)	Pourcentage (5)
Personnel civil				
Personnel recruté sur le plan international	24 311,7	21 126,2	3 185,5	13,1
Personnel recruté sur le plan national	2 068,4	1 453,4	615,0	29,7
Volontaires des Nations Unies	889,6	150,5	739,1	83,1
Total partiel	27 269,7	22 730,1	4 539,6	16,6
Dépenses opérationnelles				
Consultants (formation et autres activités)	395,5	226,2	169,3	42,8
Voyages	223,3	250,4	(27,1)	(12,1)
Installations et infrastructures	7 903,3	807,0	7 096,3	89,8
Transports terrestres	179,5	89,0	90,5	50,4
Transports aériens	–	–	–	–
Communications	1 349,5	734,7	614,8	45,6
Informatique	1 424,2	571,6	852,6	59,9
Santé	91,4	42,9	48,5	53,1
Matériel spécial	–	–	–	–

Catégorie	Montant alloué (2)	Dépenses (3)	Variation	
			Montant (4)	Pourcentage (5)
Fournitures, services et matériel divers	124,4	142,2	(17,8)	(14,3)
Total partiel	11 691,1	2 864,0	8 827,1	75,5
Total brut	38 960,8	25 594,1	13 366,7	34,3
Recettes provenant des contributions du personnel	2 566,5	2 241,5	325,0	12,7
Total net	36 238,8	23 332,4	12 906,4	35,6
Contributions volontaires en nature (budgétisées)	–	–	–	–
Total	38 960,8	25 594,1	13 366,7	34,3

10. On trouvera sous chaque catégorie de dépenses une explication des écarts inférieurs ou égaux à 5 % ou 100 000 dollars (les montants étant exprimés en milliers de dollars des États-Unis).

	Écart	
Personnel recruté sur le plan international	3 185,5	13,1 %

11. L'écart s'explique principalement par un taux de vacance de postes plus élevé que prévu (15,4 % contre 5 %) pour le personnel recruté sur le plan international. Ce taux de vacance élevé tient en partie au fait que 10 postes d'agent du Service mobile devaient rester vacants pendant l'exercice 2013/14, étant donné qu'il avait été proposé de les ouvrir à un recrutement sur le plan national en 2014/15.

	Écart	
Personnel recruté sur le plan national	615,0	29,7 %

12. L'écart résulte principalement du fait que le taux de vacance de postes pour le personnel recruté sur le plan national est plus élevé que prévu (20,7 % contre 5 %) et ce en raison de retards dans les procédures de recrutement engagées pour 26 postes qui n'ont pu être menées à bonne fin à temps pour le 30 juin 2014.

	Écart	
Volontaires des Nations Unies	739,1	83,1 %

13. La sous-utilisation des crédits s'explique par un taux de vacance plus élevé que prévu (33,3 % au lieu de 5 %) pour les Volontaires des Nations Unies, qui tient au fait qu'un certain nombre de Volontaires ont démissionné pendant la période considérée en raison de l'augmentation du coût de la vie par rapport à l'indemnité de subsistance qui leur était versée à Entebbe. En outre, certaines dépenses relatives

aux Volontaires des Nations Unies ont été affectées par erreur à la MONUSCO et l'écriture de reprise n'a pas pu être effectuée à temps.

	<i>Écart</i>	
Consultants	169,3	42,8 %

14. L'écart résulte du fait que les dépenses au titre des services de consultants pour la refonte des processus métiers sont moins élevées que prévu en raison des modifications apportées au concept d'opération du Centre de services régional et de l'application du modèle global de prestation de services.

	<i>Écart</i>	
Voyages	(27,1)	(12,1 %)

15. L'écart s'explique par des besoins plus importants que prévu au titre des frais de voyage, principalement dans le cadre de la mise en œuvre du progiciel de gestion intégré Umoja au Centre de services régional.

	<i>Écart</i>	
Installations et infrastructures	7 096,3	89,8 %

16. Les dépenses moins élevées que prévu s'expliquent principalement par le fait que les projets de construction prévus pour l'exercice 2013/14 n'ont pas été exécutés en raison de difficultés logistiques et de retards intervenus dans la procédure d'achat.

	<i>Écart</i>	
Transports terrestres	90,5	50,4 %

17. La sous-utilisation des crédits résulte essentiellement du nombre inférieur aux prévisions de véhicules affectés au Centre de services régional des opérations au cours de la période considérée (20 au lieu de 33), faisant baisser la consommation moyenne mensuelle de carburant à 1 766 litres, contre 5 024,25 litres prévus au budget.

	<i>Écart</i>	
Communications	614,8	45,6 %

18. La sous-utilisation des crédits a été le résultat d'une utilisation efficace des services d'Internet, mis en commun avec ceux des autres locataires de la base, ainsi que de la prise en charge par la MONUSCO de l'achat de pièces de rechange que le Centre avait prévu d'effectuer.

	<i>Écart</i>	
Informatique	852,6	59,9 %

19. La baisse du montant demandé s'explique principalement par le transfert de la MINUAD au Centre de services régional de matériel informatique excédentaire pour lequel les dépenses d'appui centralisé avaient déjà été inscrites au budget de la MINUAD pour 2013/14.

	<i>Écart</i>	
Santé	48,5	53,1 %

20. La sous-utilisation des crédits résulte essentiellement de la baisse du nombre de consultations médicales par rapport aux prévisions.

	<i>Écart</i>	
Fournitures, services et matériel divers	(17,8)	(14,3 %)

21. L'écart s'explique principalement par les dépenses liées à 53 vacataires, pour lesquels aucun crédit n'avait été inscrit au budget, qui exécutent des fonctions financières et de gestion des ressources humaines liées au nettoyage des données dans le cadre des préparatifs de la mise en service du progiciel de gestion intégré Umoja et au traitement de l'arriéré des sommes restant à payer et des rapprochements bancaires restant à effectuer. L'augmentation des ressources nécessaires est en partie compensée par les dépenses moins importantes que prévu au titre des frais de formation, des fournitures et des services.

22. Le tableau B.2 donne le détail des dépenses pour chaque mission desservie. Étant donné que toutes les missions ont bénéficié des services fournis par le Centre, chacune indiquera dans le rapport sur l'exécution de son budget pour 2013/14 la part des dépenses qui lui revient, telle qu'elle est calculée en fonction d'un modèle de répartition convenu.

Tableau B.2
Répartition des dépenses, par mission

(En milliers de dollars des États-Unis)

	<i>Dépenses (2013/14)</i>										<i>Solde inutilisé</i>
	<i>Montant alloué (2013/14)</i>	<i>MONUSCO</i>	<i>MINUAD</i>	<i>FISNUA</i>	<i>MINUSS</i>	<i>UNSOA</i>	<i>UNPOS</i>	<i>BNUB</i>	<i>BINUCA</i>	Total	
Personnel recruté sur le plan international	24 311,7	7 455,7	7 038,9	-	6 072,0	559,6	-	-	-	21 126,2	3 185,5
Personnel recruté sur le plan national	2 068,4	53,2	618,7	-	781,5	-	-	-	-	1 453,4	615,0
Volontaires des Nations Unies	889,6	36,6	-	-	113,9	-	-	-	-	150,5	739,1
Consultants	395,5	90,5	111,1	6,2	13,3	2,5	0,6	1,1	0,9	226,2	169,3
Voyages	223,3	58,7	99,0	11,8	60,1	20,8	-	-	-	250,4	(27,1)
Installations et infrastructures	7 903,3	630,7	81,7	19,3	57,0	7,8	5,4	2,4	2,7	807,0	7 096,3
Transports terrestres	179,5	47,6	33,3	2,1	3,5	0,7	0,8	0,5	0,5	89,0	90,5
Transports aériens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

	Dépenses (2013/14)										Solde inutilisé
	Montant alloué (2013/14)	MONUSCO	MINUAD	FISNUA	MINUSS	UNSOA	UNPOS	BNUB	BINUCA	Total	
Communications	1 349,5	270,4	219,4	35,8	158,8	49,7	0,3	0,1	0,2	734,7	614,8
Informatique	1 424,2	197,5	175,7	42,0	116,7	36,8	1,3	0,8	0,8	571,6	852,6
Santé	91,4	14,4	15,1	3,6	9,1	–	0,3	0,2	0,2	42,9	48,5
Matériel spécial	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Fournitures, services et matériel divers	124,4	61,2	24,1	2,5	51,2	2,1	0,5	0,3	0,3	142,2	(17,8)
Total	38 960,8	8 916,5	8 417,0	123,3	7 437,1	680,0	9,2	5,4	5,6	25 594,1	13 366,70

C. Ressources humaines

23. Le transfert de 332 postes des missions au Centre régional de services a été approuvé pour l'exercice 2013/14. Ce chiffre tient compte du transfert de 160 postes (70 postes dans le domaine des services financiers et 90 dans celui des ressources humaines) au cours de l'exercice 2012/13. Le Centre a par conséquent vu son effectif passer de 199 à 332 postes. Sa structure a en outre été modifiée pour tenir compte des nouvelles fonctions qui lui sont attribuées et absorber les nouvelles recrues. Cette nouvelle structure définit clairement les différents rôles et attributions, permettant ainsi de renforcer la mise en jeu de la responsabilité pour chaque fonction et gamme de services, d'appuyer les fonctions d'établissement des rapports et de gestion de la performance, de définir les rôles et les attributions touchant aux questions générales de gestion intersectorielle et de renforcer l'orientation stratégique fixée par le Chef du Centre.

24. Selon la nouvelle structure, le Centre est divisé en cinq sections de prestation de services : indemnités et paiements, avantages et prestations, information financière, Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements et Services régionaux de l'informatique et des communications. Chaque section est constituée de gammes de services associées à des modes de fonctionnement spécifiques destinées à fournir aux missions des services administratifs pouvant être exécutés à distance, ce qui dégage d'autres gains d'efficacité.

Occupation des postes

25. L'effectif moyen au cours de l'exercice était de 270 membres du personnel civil, contre 332 approuvés, soit comme indiqué au tableau B.3, 169 postes d'agent recruté sur le plan international, dont le taux effectif moyen de vacance était de 15,4 %, 142 postes d'agent recruté sur le plan national, dont le taux de vacance moyen était de 20,7 %, et 21 postes de Volontaire des Nations Unies, dont le taux de vacance moyen était de 33,3 %.

Tableau B.3

Ressources humaines : occupation des postes par catégorie de personnel

Catégorie	Effectifs approuvés	Effectif réel (moyenne)	Taux de vacance (pourcentage)
-----------	---------------------	-------------------------	-------------------------------

<i>Catégorie</i>	<i>Effectifs approuvés</i>	<i>Effectif réel (moyenne)</i>	<i>Taux de vacance (pourcentage)</i>
Personnel recruté sur le plan international	169	143	15.4
Personnel recruté sur le plan national			
Administrateur	2	2	–
Agent des services généraux	140	111	20.7
Volontaires des Nations Unies	21	14	33.3

III. Récapitulatif des ressources demandées pour 2015/16

A. Hypothèses budgétaires

26. Après l'adoption des normes IPSAS, la mise en service d'Umoja-Démarrage et la réorganisation de ses activités en gammes de services pendant l'exercice 2013/14, le Centre de services régional s'attachera principalement en 2014/15 à stabiliser son modèle de prestation de services tout en continuant à améliorer la qualité des services fournis.

27. Le Centre a établi un plan de gestion prévisionnelle dont il ressort que ses besoins en personnel sont principalement déterminés par :

- a) La modification de ses effectifs;
- b) La mise en service d'Umoja-Extension 1 en novembre 2015 et en avril 2016.

28. L'élaboration du plan de gestion prévisionnelle a tenu compte des résultats des différentes enquêtes de satisfaction menées auprès des clients et du personnel dans le but de déterminer les domaines dans lesquels il convient de progresser, mais aussi ceux dans lesquels le Centre obtient de bons résultats et doit continuer sur la même voie, ainsi que de la nécessité de mettre en place un véritable programme de gestion des aptitudes qui puisse appuyer efficacement la prestation de services. En outre, le plan tient compte du temps nécessaire pour que les gammes de service parviennent à un fonctionnement stable, de la poursuite de la reconfiguration des fonctions et de nouvelles possibilités d'intégration des systèmes informatiques.

29. L'élaboration du plan de gestion prévisionnelle des besoins en personnel a permis au Centre de définir un schéma stratégique pour la période 2014-2017 précisant les objectifs à atteindre, les outils d'évaluation à appliquer et les activités à entreprendre afin de pouvoir fournir des services de façon aussi efficace et efficiente que possible. Deux éléments n'ont toutefois pas été pris en compte dans l'élaboration du plan, à savoir, d'une part, les ressources supplémentaires nécessaires aux travaux préparatoires d'Umoja-Extension 1 et, d'autre part, les avantages qui devraient découler de la mise en service des deux modules. On peut s'attendre à ce que les effets soient les suivants :

- a) À compter du 1^{er} novembre 2015, Umoja Extension 1 aura une incidence non négligeable sur les services liés à l'intégration des nouvelles recrues et les cessations de service, les avantages et la paie du personnel recruté sur le plan international, les indemnités pour frais d'études, les demandes d'indemnisation, le

remboursement des frais de voyage et les voyages effectués au titre de réunions ou de la formation, c'est-à-dire les gammes de services qui sont chargées des voyages, des états de paie et des ressources humaines;

b) À compter du 1^{er} avril 2016, Umoja Extension 1 aura une incidence non négligeable sur les gammes de services chargées de la gestion du personnel recruté sur le plan national, du personnel en tenue et peut-être des Volontaires des Nations Unies.

30. La structure organisationnelle du Centre devrait rester conforme à l'effectif approuvé de l'exercice 2014/15, avec toutefois la création d'un poste de chef adjoint à la classe P-5. Le titulaire de ce nouveau poste, dont les fonctions découlent de celles du spécialiste actuel de la planification au sein de l'équipe de gestion du Centre, relèvera directement du chef du Centre et sera chargé de différentes tâches précédemment assumées par ce dernier. La structure du Centre se compose des éléments suivants :

a) **Bureau du Chef (direction exécutive et administration).** Le Bureau du Chef est responsable de l'ensemble des activités administratives et non transactionnelles du Centre de services régional d'Entebbe, telles que la planification et la budgétisation stratégiques; la gestion des relations avec les missions clientes et le Comité directeur du Centre; le suivi des accords de prestation de services avec les missions clientes et l'établissement de rapports mensuels sur les indicateurs de résultat; l'établissement de plans de gestion prévisionnelle des besoins en personnel et la gestion du personnel; la conduite régulière d'enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel; la reconfiguration et l'amélioration des processus pour une meilleure qualité de services; la préparation et l'appui à la mise en service des différentes extensions d'Umoja; la gestion du plan de continuité des opérations du Centre; le suivi de l'accord de coopération opérationnelle conclu avec la MONUSCO; et la coordination et l'exécution de la mise en œuvre du volet Services partagés de la stratégie globale d'appui aux missions et d'autres mesures décidées par l'Assemblée générale et la direction du Département de l'appui aux missions;

b) **Chef adjoint.** La fonction de chef adjoint a été nouvellement créée pour aider le Chef dans ses activités d'administration et de gestion du Centre. Le titulaire de cette fonction est également responsable de la gestion de projets, de l'assurance de la qualité et de la rationalisation des processus du Centre, notamment de certains systèmes en place;

c) **Indemnités et paiements.** Cette section est constituée de six gammes de services (prestataires, voyages, indemnités pour frais d'études, demandes d'indemnisation, voyages (réunions et formation) et opérations de caisse) qui assurent les services administratifs suivants :

- Paiements des prestataires (traitement des factures autres que celles liées aux voyages et paiements correspondants);
- Voyages (congé dans les foyers, visite familiale, frais de voyage au lieu d'études des enfants);
- Indemnités pour frais d'études (paiements et avances);
- Paiement d'indemnisation (frais de voyage à l'intérieur de la zone de la mission, frais médicaux et dépenses au titre de la sécurité);

- Voyages effectués au titre de réunions ou de la formation (billets d'avion, avances sur les indemnités journalières de subsistance, frais de voyage);
- Opérations de caisse pour le traitement de paiements liés à la paie et virements électroniques pour d'autres prestations;

d) **Avantages et prestations.** Cette section est constituée de six gammes de services (formalités d'arrivée et de départ, Volontaires des Nations Unies, personnel recruté sur le plan international (avantages et états de paie), personnel recruté sur le plan national, personnel en tenue, Centre régional de formation et conférences) qui assurent les services administratifs suivants :

- Formalités d'arrivée et de départ (arrivées, départs, prise en charge, primes de réinstallation et primes d'affectation);
- Traitements, avantages et gestion des engagements (prorogation des engagements, congés, traitements, allocations et indemnités versées au personnel civil recruté sur les plans international et national);
- Services liés au personnel en tenue (déploiement et rapatriement des membres de la Police des Nations Unies, des agents pénitentiaires et de personnel militaire, versement d'indemnités et d'allocations);
- Services liés aux Volontaires des Nations Unies (arrivées, départs, versement de primes d'installation et d'indemnités de subsistance);
- Services de coordination d'ateliers de formation, de conférences, ou autre manifestation;

e) **Information financière.** La section de l'information financière est chargée d'exercer les principales fonctions comptables, notamment la tenue du grand livre, la gestion des créances et dettes et le rapprochement des comptes. Elle doit notamment suivre régulièrement toutes les questions en suspens afin que les registres comptables soient fiables et à jour. Elle est également chargée de préparer les états de rapprochement bancaire et les facturations interservices et intermissions et de produire des rapports financiers (jusqu'à l'étape de la balance des comptes) dans le cadre de l'établissement d'états financiers conformes aux normes IPSAS pour cinq missions de maintien de la paix, à savoir la FISNUA, la MINUAD, la MINUSCA, la MINUSS et la MONUSCO et trois missions politiques spéciales, à savoir la MANUSOM, la MENUB et l'UNSOA;

f) **Services régionaux de l'informatique et des communications.** Le Groupe des services régionaux de l'informatique et des communications, créé en mai 2013, a pour mandat de fournir à distance en temps voulu des services d'appui efficaces et fiables aux missions clientes sur la base des trois principes qui guident la centralisation régionale : l'élimination des activités redondantes, la réalisation d'économies d'échelle et de gamme et la suppression des disparités de services entre les missions grâce à la normalisation des services;

g) **Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements.** Le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements est chargé de planifier les mouvements de façon intégrée afin d'optimiser l'utilisation des avions de transport de passagers et des avions cargos. Il coordonne la planification et l'utilisation du gros porteur long-courrier utilisé pour la relève des contingents afin de réduire au minimum les trajets à vide et la nécessité d'affréter des appareils pour

une courte durée. Il est également le principal responsable au niveau régional de l'optimisation des moyens de transport, notamment pour ce qui est de l'infrastructure, des équipements de soutien pour les aéroports, des contrats-cadres régionaux, de la gouvernance des transports et des fonctions connexes d'assurance qualité ainsi que de la formation technique du personnel des transports.

31. À mesure que le Centre de services régional arrive dans sa phase de maturité, sa structure organisationnelle devient plus clairement définie. Ses effectifs devront cependant évoluer en fonction des besoins des missions. À cet égard, la liste de ses missions clientes évoluera légèrement en 2015/16 : si le Centre continue de fournir des services à la FISNUA, la MANUSOM, la MINUAD, la MINUSS, la MONUSCO et l'UNSOA, le BNUB et le BINUCA ont été liquidés et cédé la place à deux missions politiques spéciales, la MENUB et la MINUSCA. En outre, quatre entités plus petites, à savoir le BRENAC, le Représentant spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs, le Groupe de contrôle pour la Somalie et l'Érythrée et le Bureau des Nations Unies auprès de l'Union africaine, ont été ajoutés à la liste des entités devant bénéficier de l'appui du Centre, afin notamment de les faire bénéficier de l'efficacité et de la standardisation des services offerts par le Centre et de réaliser des économies d'échelle.

32. Le nombre d'agents civils qui bénéficient des services administratifs du Centre dans le domaine des ressources humaines et des finances constitue un autre facteur qui influence le volume des services du Centre de services régional. Au 30 juin 2015, les effectifs civils de la MINUAD, de la MINUSS et de la MONUSCO et, dans une moindre mesure, leurs effectifs en tenue, devraient être en baisse par rapport à 2013/14. La MENUB, qui est une petite mission d'appui électoral, ne devrait pas avoir une durée de vie très longue, contrairement à la MINUSCA, qui est une mission de maintien de la paix de taille nettement plus importante.

33. Face à ces changements, il est proposé de réduire le nombre de postes par rapport au nombre approuvé pour l'exercice 2014/15, en supprimant 24 postes liés à la gestion des finances et des ressources humaines. Il convient de noter que l'effectif actuel de 337 postes de gestion des finances et des ressources humaines comprend les 284 postes approuvés pour l'exercice 2014/15 auxquels s'ajoutent les postes transférés de la MINUSCA (51) et de la FISNUA (2) au cours de l'exercice.

34. Il importe également de revoir l'apport de personnel. Par le passé, les contributions en personnel de la MINUSS, de la MONUSCO et de la MINUAD se faisaient de façon plus spontanée afin que le Centre dispose de suffisamment de personnel pour mener à bien ses fonctions. Mais maintenant que le Centre entre dans sa phase de maturité, il est nécessaire de mieux équilibrer les contributions en effectifs des missions clientes. Il est donc proposé que toutes les grandes missions clientes, à savoir la MINUSS, la MONUSCO, la MINUAD, la FISNUA, l'UNSOA et la MINUSCA, contribuent désormais proportionnellement à leur taille, et qu'il n'y ait aucune contribution des petits bureaux qui ne disposent pas de suffisamment de personnel.

35. En outre, le Centre continuera de s'efforcer de recruter sur le plan national pour ses activités transactionnelles. Pour l'exercice 2015/16, il est proposé de transformer 68 postes d'agent recruté sur le plan international en postes d'agent recruté sur le plan national, ce qui se traduirait par une augmentation notable du personnel recruté sur le plan national. La présence de personnel recruté sur le plan national a déjà apporté une certaine stabilité et maturité au Centre, que ce

changement ne fera qu'amplifier. L'équipe de base composée de personnel recruté sur le plan international sera chargé de la gestion des gammes de services du Centre, tandis que la plupart des fonctions administratives seront assurées par du personnel recruté sur le plan national.

36. Au cours de l'exercice 2015/16, le Centre de services régional connaîtra de nouveaux changements importants, avec la mise en service d'Umoja-Extension 1, qui aura des répercussions sur les gammes de services chargées de la gestion des ressources humaines, des voyages et des états de paie.

37. Le programme d'amélioration continue du Centre s'attachera à combler les lacunes relevées pendant l'exercice 2013/14 à la suite de la mise en place de gammes de services et à établir des rapports mensuels sur les principaux indicateurs de résultats par ligne de service.

38. Enfin, au cours de l'exercice 2015/16, le Centre maintiendra sa relation opérationnelle avec la MONUSCO et il se félicite de voir se terminer les grands projets de construction gérés par la MONUSCO à la Base d'appui d'Entebbe, (construction de deux nouveaux bâtiments à usage de bureaux, d'un centre de technologies et d'un centre de formation pour appuyer les activités du Centre).

B. Dispositif d'appui

39. Le cadre de budgétisation axée sur les résultats du Centre de services régional pour 2015/2016 est présenté ci-après.

Réalisations escomptées

Indicateurs de succès

1.1 Centre de services régional pleinement opérationnel, conformément au volet Services partagés de la stratégie globale d'appui aux missions

1.1.1 Réalisation des objectifs pour tous les principaux indicateurs de résultats fixés dans les accords de prestation de services conclus avec les missions clientes (2014/15 : sans objet ; 2015/16 : 75 %)

1.1.2 Amélioration des principaux indicateurs de résultats (fixés dans les accords de prestation de services conclus avec les missions clientes) par rapport aux résultats de l'exercice antérieur (2015/16 : 84 %)

1.1.3 Augmentation du nombre de demandes de clients recevant une réponse dans un délai de 48 heures (2014/15 : s. o. ; 2015/16: 80 %)

1.1.4 Mise en service d'Umoja-Extension 1 et déploiement aux groupes 4 et 5 menés à bien

Produits

- Établissement de 12 rapports mensuels sur la qualité des services fournis aux missions clientes
- Conclusion et application d'accords de prestation de services avec toutes les missions clientes et maintien de l'accord conclu au niveau opérationnel avec la MONUSCO
- Réponse aux demandes adressées par 14 missions clientes à l'équipe chargée du service à la clientèle
- Exécution de toutes les activités prévues dans le projet de préparation opérationnelle à Umoja

- Gestion et mise à l'essai du plan de résilience organisationnel
- Envoi aux clients du Centre de services régional de 12 rapports mensuels sur le taux d'occupation des postes du Centre et de ses missions clientes
- Mise en œuvre des recommandations formulées par le Comité des commissaires aux comptes

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

2.1 Fourniture aux missions clientes de services financiers efficaces et rationnels

2.1.1 Règlement des factures des fournisseurs dans les 27 jours (2013/14 : 98 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

2.1.2 Obtention de remises pour paiement rapide de la part des fournisseurs (2013/14 : 92 %; 2014/15 : 100 %; 2015/16 : 100 %)

2.1.3 Traitement des demandes d'indemnité du personnel (et saisie dans le système financier) dans les 21 jours ouvrables (2013/14 : 30 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 75 %)

2.1.4 Versement des traitements du personnel avant la date limite mensuelle (2013/14 : sans objet; 2014/15 : sans objet; 2015/16 : 100 %)

2.1.5 Traitement des paiements autres que les émoluments dans les 3 jours ouvrables suivant le traitement des paiements automatiques (2013/14 : sans objet; 2014/15 : sans objet; 2015/16 : 85 %)

2.1.6 Taux de satisfaction des clients quant aux services financiers (paiement des indemnités, des factures et des traitements) (2013/14 : 42 %; 2014/15 : 80 %; 2015/16 : 80 %)

Produits

- Règlement de 21 659 factures émanant des fournisseurs, dont 8 251 pour la MINUSS, 4 126 pour la MINUSCA, 3 872 pour la MONUSCO, 2 492 pour la MINUAD, 1 945 pour l'UNSOA et la MANUSOM et 973 pour la FISNUA
- Versement de 58 285 indemnités au personnel, dont 22 246 pour la MONUSCO, 14 070 pour la MINUAD, 7 667 pour la MINUSS, 6 660 pour l'UNSOA et la MANUSOM, 3 834 pour la MINUSCA, 3 330 pour la FISNUA et 478 pour la MENUB

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

2.2 Fourniture aux missions clientes d'un appui efficace et rationnel pour le traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études

2.2.1 Traitement des demandes d'indemnité pour frais d'études (avances et indemnités) dans les 4 semaines (2013/14 : sans objet; 2014/15 : sans objet; 2015/16 : 96 %)

2.2.2 Renvoi des demandes d'indemnité pour frais d'études (avances et indemnités) non conformes dans les 14 jours (2013/14 : sans objet; 2014/15 : sans objet; 2015/16 : 90 %)

Produits

- Traitement de 6 126 demandes d'indemnité pour frais d'études (avances et indemnités), dont 1 590 pour la MONUSCO, 1 063 pour la MINUSS, 1 818 pour la MINUAD, 5 pour la FISNUA, 292 pour l'UNSOA et la MANUSOM, 231 pour la MINUSCA, 80 pour la MENUB et 1 047 pour d'autres entités des Nations Unies

Réalisations escomptées

Indicateurs de succès

2.3 Fourniture aux missions clientes d'un appui efficace et rationnel en matière de voyages

2.3.1 Traitement des demandes de remboursement des frais de voyage dans les 14 jours (2013/14 : 64 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

2.3.2 Délivrance des billets pour les voyages dans les 7 jours (2013/14 : 90 % ; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

2.3.3 Achat des billets au minimum 16 jours civils avant la date du voyage, comme prescrit (2013/14 : 36 %; 2014/15 : 75 % ; 2015/16 : 75 %)

2.3.4 Taux de satisfaction des clients quant aux services relatifs aux voyages et aux demandes de remboursement des frais y afférents (2013/14 : 60 % ; 2014/15 : 90 % ; 2015/16 : 90 %)

Produits

- Délivrance de 16 386 billets d'avion, notamment à des membres du personnel civil et du personnel en tenue, dont 3 094 pour la MONUSCO, 4 569 pour la MINUAD, 3 044 pour la MINUSS, 1 522 pour la MINUSCA, 464 pour la FISNUA, 1 680 pour l'UNSOA, 638 pour la MANUSOM, 1 029 pour la MINUSMA, 181 pour le Groupe de contrôle pour la Somalie et l'Érythrée et 165 pour l'Envoyé spécial du Secrétaire général

Réalisations escomptées

Indicateurs de succès

3.1 Fourniture aux missions clientes d'un appui efficace et rationnel pour l'administration des arrivées et des départs

3.1.1 Administration de l'arrivée des agents recrutés sur le plan international dans les 2 jours (2013/14 : 86 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

3.1.2 Administration de l'arrivée des Volontaires des Nations Unies dans les 2 jours (2013/14 : 95 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

3.1.3 Administration de l'arrivée du personnel en tenue dans les 2 jours (2013/14 : 90 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

3.1.4 Administration du départ des agents recrutés sur le plan international en 1 jour (2013/14 : 20 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

3.1.5 Administration du départ des Volontaires des Nations Unies en 1 jour (2013/14 : 5 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

3.1.6 Administration du départ du personnel en tenue dans les 3 jours (2013/14 : 13 %; 2014/15 : 98 %; 2015/16 : 98 %)

3.1.7 Taux de satisfaction des clients quant à l'administration des arrivées et des départs (2013/14 : 45 %; 2014/15 : 90 %; 2015/16 : 75 %)

Produits

- Administration de l'arrivée et du départ de 1 337 membres du personnel civil (agents recrutés sur le plan international et Volontaires des Nations Unies), dont 420 pour la MINUSCA, 342 pour la MINUAD, 320 pour la MONUSCO, 208 pour la MINUSS, 16 pour la FISNUA, 16 pour l'UNSOA, 9 pour la MENUB et 6 pour la MANUSOM
- Administration de l'arrivée et du départ de 2 004 agents en tenue, dont 1 014 pour la MINUAD, 420 pour la MINUSCA, 413 pour la MONUSCO, 129 pour la MINUSS et 28 pour la FISNUA

Réalisations escomptées

Indicateurs de succès

4.1 Fourniture aux missions clientes d'un appui efficace et rationnel pour la communication de l'information financière

4.1.1 Établissement de rapports financiers mensuels (balance des comptes et états connexes) selon les échéances fixées par le Siège de l'ONU (2014/15 : sans objet; 2015/16 : 90 %)

4.1.2 Établissement d'états de rapprochement bancaire mensuels dans les 10 jours ouvrables suivant la fin du mois (2014/15 : sans objet; 2015/16 : 90 %)

4.1.3 Traitement des bordereaux interservices reçus sur base mensuelle, comptabilisation de ceux-ci dans le grand livre et établissement de rapports en la matière dans les 10 jours ouvrables suivant la fin du mois (2014/15 : sans objet; 2015/16 : 90 %)

Produits

- Établissement de 168 rapports financiers mensuels conformes aux normes IPSAS (jusqu'au stade de la balance des comptes) pour 14 missions clientes, dont la MINUSS, la MONUSCO, la MINUAD, la FISNUA, l'UNSOA, la MINUSCA, la MENUB, la MANUSOM et six autres missions
 - Établissement de 240 états de rapprochement bancaire mensuels pour 20 banques dépositaires de comptes des missions clientes
 - Traitement de 336 bordereaux interservices reçus sur base mensuelle et établissement de rapports en la matière pour 14 missions clientes
-

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

5.1 Fourniture aux missions clientes de services d'appui informatique efficaces et rationnels profitant également au Centre

5.1.1 Envoi des factures téléphoniques aux utilisateurs finaux dans les 7 jours suivant la réception du relevé d'appels vérifié par la mission cliente (2013/14 : sans objet; 2014/15 : 97 %; 2015/16 : 97 %)

5.1.2 Maintien de la performance du réseau (2013/14 : sans objet; 2014/15 : taux de disponibilité mensuelle du réseau de 99 %; 2015/16 : 99 %)

5.1.3 Règlement des problèmes et réponse aux demandes de services en matière d'informatique et de communications à Entebbe dans les 3 heures (2013/14 : sans objet; 2014/15 : 100 %; 2015/16 : 100 %)

5.1.4 Règlement des problèmes en matière d'informatique et de communications à Entebbe dans les délais fixés selon le degré de priorité (critique : dans les 3 heures; élevé : dans les 6 heures; moyen : dans les 12 heures; faible : dans les 48 heures) (2013/14 : sans objet; 2014/15 : 90 %; 2015/16 : 98 %)

5.1.5 Réponse aux demandes de services en matière d'informatique et de communications dans les délais fixés selon le degré de priorité (critique : dans les 2 heures; élevé : dans les 4 heures; moyen : dans les 24 heures; faible : dans les 48 heures) (2013/14 : sans objet; 2014/15 : 90 %; 2015/16 : 97 %)

5.1.6 Taux de satisfaction des clients quant aux services d'appui en matière d'informatique et de communications à l'échelle régionale (2012/13 : sans objet ; 2013/14 : sans objet; 2014/15 : 90 %; 2015/16 : 90 %)

Produits

- Vérification de la conformité de 8 missions clientes aux normes de la Division de l'informatique et des communications
- Évaluation et mise en œuvre de trois projets régionaux alignés sur la stratégie de la Division de l'informatique et des communications en matière de centralisation, de mobilité et de réduction maximale de l'empreinte des missions clientes
- Mise en place d'un laboratoire d'innovations régional afin d'expérimenter et de proposer de nouveaux services d'appui en matière d'informatique et de communications
- Coordination d'initiatives écologiques régionales visant à stimuler sensiblement l'utilisation de sources d'énergie de substitution
- Mise au point de programmes de formation technique centralisés en matière d'informatique et de communications dans la région, notamment des cours sur les systèmes de transmission à l'intention des contingents, des activités de formation à l'entrée en fonctions pour le personnel civil, comprenant la distribution de matériel, et des cours sur la prise en main du système radio à ressources partagées

- Gestion effective de 27 147 comptes téléphoniques, dont 10 065 pour la MONUSCO, 7 924 pour la MINUAD, 4 199 pour la MINUSS, 718 pour l'UNSOA, 114 pour la FISNUA, 327 pour la MINUSCA, 260 pour la MENUB et 3 540 pour d'autres missions
- Développement et évaluation de la résilience opérationnelle à Entebbe

*Réalisations escomptées**Indicateurs de succès*

6.1 Fourniture aux missions clientes d'un appui efficace et rationnel en matière de transport dans la région

6.1.1 Augmentation du pourcentage des militaires et des agents de police présents dans la région qui bénéficient d'un appui en matière de transport (en coordination avec le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements) (2015/16 : 90 %)

6.1.2 Optimisation du nombre de passagers et de marchandises/bagages à bord des vols organisés pour le transport des contingents ou du personnel de police (2013/14 : appareils remplis à 67 % ; 2014/15 : 70 % ; 2015/16 : 76 %)

6.1.3 Optimisation du nombre de passagers et de marchandises/bagages à bord des vols organisés dans le cadre du plan de vol régional intégré (2013/14 : appareils remplis à 40 % ; 2014/15 : 70 % ; 2015/16 : 70 %)

6.1.4 Augmentation du taux de satisfaction des missions clientes quant aux services fournis en matière de transport (2013/14 : 69 % ; 2014/15 : 80 % ; 2015/16 : 83 %)

6.1.5 Augmentation du taux de satisfaction des pays fournisseurs de contingents ou de personnel de police quant aux services de relève du personnel fournis par le Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements (2013/14 : sans objet ; 2014/15 : 80 % ; 2015/16 : 80 %)

Produits

- Coordination de 638 vols organisés pour le transport des contingents et du personnel de police au moyen d'appareils de l'Organisation des Nations Unies affrétés pour de longues durées, dont 25 pour la MONUSCO, 20 pour la MINUSS, 12 pour la MINUAD, 498 pour l'UNSOA et 83 pour d'autres missions
- Transport de 22 348 militaires et membres du personnel de police, dont 420 pour la MINUAD, 852 pour la MONUSCO, 690 pour la MINUSS, 17 471 pour l'UNSOA et 2 915 pour d'autres missions
- Transport de 10 400 passagers à bord de vols organisés dans le cadre du plan de vol régional intégré
- 468 heures de vol effectuées pour le compte de la MINUSCA
- Organisation de 99 vols d'urgence (ponctuels), dont 3 pour la FISNUA, 80 pour l'UNSOA, 10 pour la MINUAD et 6 pour d'autres missions (transport de personnalités, évacuations pour raisons de sécurité et vols dans la zone de missions opérant dans des pays africains extérieurs à la région)
- Conclusion d'un contrat de service régional des aéronefs hors de la zone de la mission

- Coordination de 3 activités de formation technique en matière de transport régional

Facteurs externes :

- Aucune panne de courant ou de système ne touche l'infrastructure de la Base d'appui d'Entebbe ou les liaisons louées de sociétés privées, et les systèmes nécessaires au traitement des demandes, notamment le système intégré de gestion, restent disponibles pendant les heures de travail
- Le contrat de location des aéronefs n'est pas résilié et les appareils ne sont pas affectés à d'autres tâches prioritaires; des moyens aériens régionaux gérés par des missions clientes sont recensés et ces missions ont la priorité pour les utiliser

C. Ressources humaines

40. Ainsi qu'il a été expliqué aux paragraphes 31 à 34 ci-dessus, la répartition des effectifs du Centre de services régional a été modifiée de manière que la contribution de chaque mission en personnel soit fonction de sa taille. Ainsi, il est proposé que la dotation en effectifs du Centre se fasse au prorata des effectifs des principales missions clientes, à savoir la MINUSS, la MONUSCO, la MINUAD, la FISNUA, l'UNSOA et la MINUSCA, à l'exclusion des bureaux plus petits qui ne disposent pas de suffisamment de personnel. Le nombre élevé d'agents civils, notamment de personnel d'appui, dans les missions les plus importantes, a justifié cette nouvelle répartition.

41. Comme indiqué dans le tableau B.4 ci-dessous, cette nouvelle répartition a entraîné une modification du nombre et de la classe des postes mis à la disposition du Centre de services régional par les missions clientes.. Alors que certaines missions fourniront moins de postes, d'autres fourniront des effectifs à la fois plus nombreux et d'un niveau hiérarchique plus élevé. Lorsqu'une mission cliente fournira un poste d'une classe plus élevée qu'auparavant, le poste en question sera créé dans cette mission pour l'exercice 2015/16, et le poste de classe inférieure sera supprimé du tableau d'effectifs de la mission.

Tableau B.4

Nouvelle répartition des postes au Centre de services régional en 2015/16

	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>						<i>Personnel recruté sur le plan national</i>			<i>VNU</i>	Total	
	<i>D-1</i>	<i>P-5</i>	<i>P-4</i>	<i>P-3</i>	<i>P-2/1</i>	<i>SM</i>	Total partiel	<i>AN</i>	<i>GN</i>			Total partiel
MONUSCO												
Administration (Chef du Centre de services régional)	1	–	–	–	–	–	1	–	–	–	–	1
Administration (Chef adjoint du Centre de services régional)	–	1	–	–	–	–	1	–	–	–	–	1
Finances	–	–	3	1	–	(18)	(14)	3	16	19	(7)	(2)
Ressources humaines	–	–	2	1	–	(15)	(12)	5	20	25	(6)	7
Total partiel	1	1	5	2	–	(33)	(24)	8	36	44	(13)	7

	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>						<i>Personnel recruté sur le plan national</i>			VNU	Total	
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM	Total partiel	AN	GN			Total partiel
MINUAD												
Administration (Chef du Centre de services régional)	(1)	-	-	-	-	-	(1)	-	-	-	-	(1)
Finances	-	-	(2)	1	-	(10)	(11)	2	7	9	-	(2)
Ressources humaines	-	-	-	-	1	(15)	(14)	4	5	9	-	(5)
Total partiel	(1)	-	(2)	1	1	(25)	(26)	6	12	18	-	(8)
MINUSS												
Administration (Chef du Centre de services régional)	-	(1)	-	-	-	-	(1)	-	-	-	-	(1)
Finances	-	-	(4)	1	-	(7)	(10)	1	1	2	(1)	(9)
Ressources humaines	-	-	-	-	(1)	(8)	(9)	3	2	5	(3)	(7)
Total partiel	-	(1)	(4)	1	(1)	(15)	(20)	4	3	7	(4)	(17)
MINUSCA												
Finances	-	-	1	-	1	2	4	(6)	(10)	(16)	-	(12)
Ressources humaines	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1
Total partiel	-	-	1	1	1	2	5	(6)	(10)	(16)	-	(11)
UNSOA												
Finances	-	-	-	-	-	(4)	(4)	3	3	6	-	2
Ressources humaines	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2
Total partiel	-	-	-	-	-	(4)	(4)	3	5	8	-	4
FISNUA												
Finances	-	-	-	-	-	-	-	1	3	4	-	4
Ressources humaines	-	-	-	-	-	-	-	1	2	3	-	3
Total partiel	-	-	-	-	-	-	-	2	5	7	-	7
Total	-	-	-	5	1	(75)	(69)	17	51	68	(17)	(18)

Abréviations : AN = administrateur recruté sur le plan national; GN = agent des services généraux recruté sur le plan national; SM = agent du Service mobile; VNU = Volontaire des Nations Unies.

42. Le tableau B.5 ci-dessous présente le niveau des effectifs du Centre par unité fonctionnelle, compte tenu des changements indiqués ci-dessus. Le Centre sera doté d'un effectif total de 386 personnes, dont 101 agents recrutés sur le plan international, 279 agents recrutés sur le plan national et 6 Volontaires des Nations Unies.

Tableau B.5
Répartition proposée des effectifs du Centre de services régional en 2015/16, par fonction

	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>						<i>Personnel recruté sur le plan national</i>				VNU	Total
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM	Total partiel	AN	GN	Total partiel		
Équipe de direction												
Postes approuvés (2014/15)	1	1	3	5	1	16	27	1	12	13	3	43
Postes proposés (2015/16)	1	1	3	5	1	2	13	4	14	18	6	37
Variation nette	–	–	–	–	–	(14)	(14)	3	2	5	3	(6)
Indemnités et paiements												
Postes approuvés (2014/15)	–	1	3	6	1	42	53	4	75	79	8	140
Postes proposés (2015/16)	–	1	3	6	2	16	28	5	107	112	–	140
Variation nette	–	–	–	–	1	(26)	(25)	1	32	33	(8)	–
Avantages et prestations												
Postes approuvés (2014/15)	–	1	4	4	2	44	55	4	83	87	7	149
Postes proposés (2015/16)	–	1	4	8	1	14	28	14	96	110	–	138
Variation nette	–	–	–	4	(1)	(30)	(27)	10	13	23	(7)	(11)
Établissement de rapports financiers												
Postes approuvés (2014/15)	–	1	1	–	–	8	10	4	16	20	2	32
Postes proposés (2015/16)	–	1	1	1	1	3	7	7	17	24	–	31
Variation nette	–	–	–	1	1	(5)	(3)	3	1	4	(2)	(1)
Informatique et communication au niveau régional												
Postes approuvés (2014/15)	1	–	1	4	–	7	13	–	6	6	3	22
Postes proposés (2015/16)	1	–	1	4	–	7	13	–	9	9	–	22
Variation nette	–	–	–	–	–	–	–	–	3	3	(3)	–
Centre de contrôle intégré des transports et des mouvements												
Postes approuvés (2014/15)	–	1	4	2	–	5	12	–	6	6	–	18
Postes proposés (2015/16)	–	1	4	2	–	5	12	–	6	6	–	18
Variation nette	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total (postes)												
Postes approuvés (2014/15)	2	5	16	21	4	122	170	13	198	211	23	404
Postes proposés (2015/16)	2	5	16	26	5	47	101	30	249	279	6	386
Variation nette	–	–	–	5	1	(75)	(69)	17	51	68	(17)	(18)

Abréviations : AN = administrateur recruté sur le plan national; GN = agent des services généraux recruté sur le plan national; SM = agent du Service mobile; VNU = Volontaire des Nations Unies.

43. Le tableau B.6 ci-dessous récapitule la contribution de chaque mission cliente.

Tableau B.6
Contribution aux effectifs du Centre de services régional en 2015/16, par mission

	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>						<i>Personnel recruté sur le plan national</i>			VNU	Total	
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM	Total partiel	AN	GN			Total partiel
MONUSCO	1	2	6	10	2	16	37	8	76	84	4	125
MINUAD	1	2	6	8	1	15	33	7	64	71	–	104
MINUSS	–	1	3	6	1	13	24	6	59	65	2	91
MINUSCA	–	–	1	1	1	2	5	4	35	39	–	44
UNSOA	–	–	–	1	–	1	2	3	8	11	–	13
FISNUA	–	–	–	–	–	–	–	2	7	9	–	9
MENUB	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
BRENUAC	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
MANUSOM	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
BNNUA	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Total	2	5	16	26	5	47	101	30	249	279	6	386

Abréviations : AN = administrateur recruté sur le plan national; GN = agent des services généraux recruté sur le plan national; SM = agent du Service mobile; VNU = Volontaire des Nations Unies.

44. Le tableau B.7 ci-dessous indique les postes qu'il est proposé de supprimer par mission en 2015/16.

Tableau 7
Postes qu'il est proposé de supprimer au Centre de services régional en 2015/16, par mission

	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>						<i>Personnel recruté sur le plan national</i>			VNU	Total	
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM	Total partiel	AN	GN			Total partiel
MONUSCO												
Finances	–	–	–	–	–	(2)	(2)	–	–	–	(7)	(9)
Ressources humaines	–	–	–	–	–	(1)	(1)	–	–	–	(6)	(7)
Total partiel	–	–	–	–	–	(3)	(3)	–	–	–	(13)	(16)
MINUAD												
Finances	–	–	–	–	–	(1)	(1)	–	–	–	–	(1)
Ressources humaines	–	–	–	–	–	(1)	(1)	–	–	–	–	(1)

	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>						<i>Personnel recruté sur le plan national</i>			VNU	Total	
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM	Total partiel	AN	GN			Total partiel
Total partiel	-	-	-	-	-	(2)	(2)	-	-	-	-	(2)
MINUSS												
Finances	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	-	-	(1)	(2)
Ressources humaines	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	-	-	(3)	(4)
Total partiel	-	-	-	-	-	(2)	(2)	-	-	-	(4)	(6)
Total	-	-	-	-	-	(7)	(7)	-	-	-	(17)	(24)

Abréviations : AN = administrateur recruté sur le plan national; GN = agent des services généraux recruté sur le plan national; SM = agent du Service mobile; VNU = Volontaire des Nations Unies.

45. Le tableau B.8 ci-dessous indique les postes supplémentaires qui ont été transférés au Centre de services régional par la MINUSCA et la FISNUA en 2014/15.

Tableau 8
Postes supplémentaires transférés au Centre de services régional en 2014/15

	<i>Personnel recruté sur le plan international</i>						<i>Personnel recruté sur le plan national</i>			VNU	Total	
	D-1	P-5	P-4	P-3	P-2/1	SM	Total partiel	AN	GN			Total partiel
MINUSCA	-	-	-	-	-	-	-	10	45	55	-	55
FISNUA	-	-	-	-	-	-	-		2	2	-	2
Total	-	-	-	-	-	-	-	10	47	57	-	57

D. Ressources financières

46. Le montant des ressources demandées au titre du Centre pour la période allant du 1er juillet 2015 au 30 juin 2016 s'établit à 36 764 200 dollars (en chiffres bruts), soit une baisse de 7 400 400 dollars (16,7 %) par rapport au montant approuvé pour 2014/15.

Tableau B.9
Ressources financières : récapitulatif

(En milliers de dollars des États-Unis, montants arrondis ; l'exercice budgétaire court du 1er juillet au 30 juin.)

Catégorie	2015		2016		Variation	
	Montant alloué	Dépenses prévues	Montant	Pourcentage	(4) = (3) - (2)	(5) = (4) / (2)
	(2)	(3)	(4) = (3) - (2)	(5) = (4) / (2)		
Personnel civil						
Personnel recruté sur le plan international	25 054,2	15 071,1	(9 983,1)	(39,8)		
Personnel recruté sur le plan national	3 086,3	6 125,2	3 038,9	98,5		
Volontaires des Nations Unies	890,6	323,3	(567,3)	(63,7)		
Total partiel	29 031,1	21 519,6	(7 511,5)	(25,9)		
Dépenses opérationnelles						
Consultants	316,2	388,8	72,6	23,0		
Voyages	167,0	225,0	58,0	34,7		
Installations et infrastructures	10 555,1	5 484,8	(5 070,3)	(48,0)		
Transports terrestres	208,2	215,3	7,1	3,4		
Communications	1 431,9	4 935,8	3 503,9	244,7		
Informatique	2 201,9	3 595,7	1 393,8	63,3		
Santé	63,7	129,6	65,9	103,5		
Fournitures, services et matériel divers	189,5	269,6	80,1	42,33		
Total partiel	15 133,5	15 244,68	111,1	0,7		
Total brut	44 164,6	36 764,2	(7 400,4)	(16,8)		
Recettes provenant des contributions du personnel	2 665,1	2 462,3	(202,8)	(7,6)		
Total net	41 499,5	34 301,9	(7 197,6)	(17,3)		
Total requirements	44 164,6	36 764,2	(7 400,4)	(16,8)		

47. On trouvera ci-après, sous chaque catégorie de dépenses, une explication des variations atteignant ± 5 % ou 100 000 dollars (les montants sont exprimés en milliers de dollars des États-Unis).

	Écart	
Personnel recruté sur le plan international	(9 983,1)	(39,8 %)

48. La baisse des crédits demandés s'explique principalement par la réduction nette de 69 postes d'agent recruté sur le plan international qui découlerait de la transformation de 68 postes du Service mobile en postes soumis à recrutement

national, de la suppression de 7 postes du Service mobile et de la création de cinq postes P-3 et d'un poste P-2, dans le cadre de la nouvelle répartition des postes du Centre de services régional.

	<i>Écart</i>	
Personnel recruté sur le plan national	3 038,9	(98,5 %)

49. Les besoins de financement supplémentaires s'expliquent principalement par l'augmentation nette de 68 postes soumis à recrutement national du fait de la transformation de 68 postes du Service mobile en 17 postes d'administrateur recruté sur le plan national et 51 postes d'agent des services généraux recruté sur le plan national, dans le cadre de la nouvelle répartition des postes du Centre de services régional.

	<i>Écart</i>	
Volontaires des Nations Unies	(567,3)	(63,7 %)

50. La baisse des crédits demandés s'explique principalement par la suppression de 17 postes de Volontaire des Nations Unies, dans le cadre de la nouvelle répartition des postes du Centre de services régional.

	<i>Écart</i>	
Consultants	72,6	23,0 %

51. La hausse des crédits demandés s'explique principalement par les dépenses prévues au titre des services de consultants nécessaires pour : a) uniformiser la qualité des services fournis par le Centre de services régional par la création d'un système de gestion de la qualité; b) assurer l'amélioration permanente du fonctionnement des gammes de services existantes; c) contribuer à la planification, à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets et à l'exécution des tâches, fournir une assistance technique en matière d'informatique et de communications, de gestion des installations et de contrats de services; et d) dispenser au personnel du Centre une formation lui permettant de répondre aux préoccupations exprimées par les missions clientes dans l'enquête de satisfaction, en créant à cette fin une culture privilégiant l'écoute du client et l'acquisition de compétences et de connaissances axées sur la gestion du service à la clientèle.

	<i>Écart</i>	
Voyages	58,0	34,7 %

52. La hausse des crédits demandés s'explique principalement par les dépenses prévues au titre des voyages en vue de : a) fournir un soutien logistique aux missions clientes nouvellement créées; b) procéder à des évaluations techniques, sur le plan de la faisabilité et des besoins, de nouveaux sites de déploiement des technologies, dans les missions de la région; c) participer à des ateliers tenus chaque année à l'échelle mondiale sur le contrôle des mouvements et aux conférences organisées par le Directeur/Chef de l'appui à la mission et la direction des services financiers; d) fournir un soutien administratif et logistique aux missions clientes du Centre de services régional.

	<i>Écart</i>	
Installations et infrastructures	(5 070,3)	(48,0 %)

53. La baisse des crédits demandés s'explique principalement par l'achèvement des projets d'équipement du Centre de services régional et de la plupart des projets de construction d'ici à la fin de l'exercice 2014/15. En 2015/16, les dépenses prévues concernent uniquement la contribution du Centre aux travaux de raccordement qui seront effectués sur la base d'Entebbe.

	<i>Écart</i>	
Communications	3 503,9	244,7 %

54. La variation résulte principalement de l'augmentation des dépenses prévues au titre du matériel de communication nécessaire à l'exécution des fonctions administratives en appui à 14 missions de la région, ainsi qu'à la prestation centralisée de services informatiques, y compris la continuité et la mobilité des opérations au niveau régional.

	<i>Écart</i>	
Informatique	1 393,8	63,3 %

55. La variation résulte principalement de l'augmentation des dépenses prévues au titre du matériel informatique nécessaire à l'exécution des fonctions administratives transactionnelles en appui à 14 missions de la région ainsi qu'à la prestation de services informatiques centralisés, y compris la continuité et la mobilité des opérations au niveau régional, et au titre du recrutement de huit vacataires supplémentaires pour les services d'assurances aux clients et d'autres services techniques.

	<i>Écart</i>	
Santé	65,9	103,5 %

56. L'augmentation des crédits demandés s'explique principalement par la hausse prévue du nombre d'agents se rendant au centre médical.

	<i>Écart</i>	
Fournitures, services et matériel divers	80,1	60,3 %

57. La hausse des crédits demandés s'explique principalement par l'ouverture nécessaire d'un crédit de 34 000 dollars destiné à financer les honoraires des auditeurs externes, qui est en partie compensée par la baisse des dépenses prévues au titre des honoraires des formateurs, des fournitures et des services nécessaires au Centre de formation régional.

58. Le tableau B.10 ci-dessous donne un récapitulatif de la répartition des crédits demandés par mission cliente.

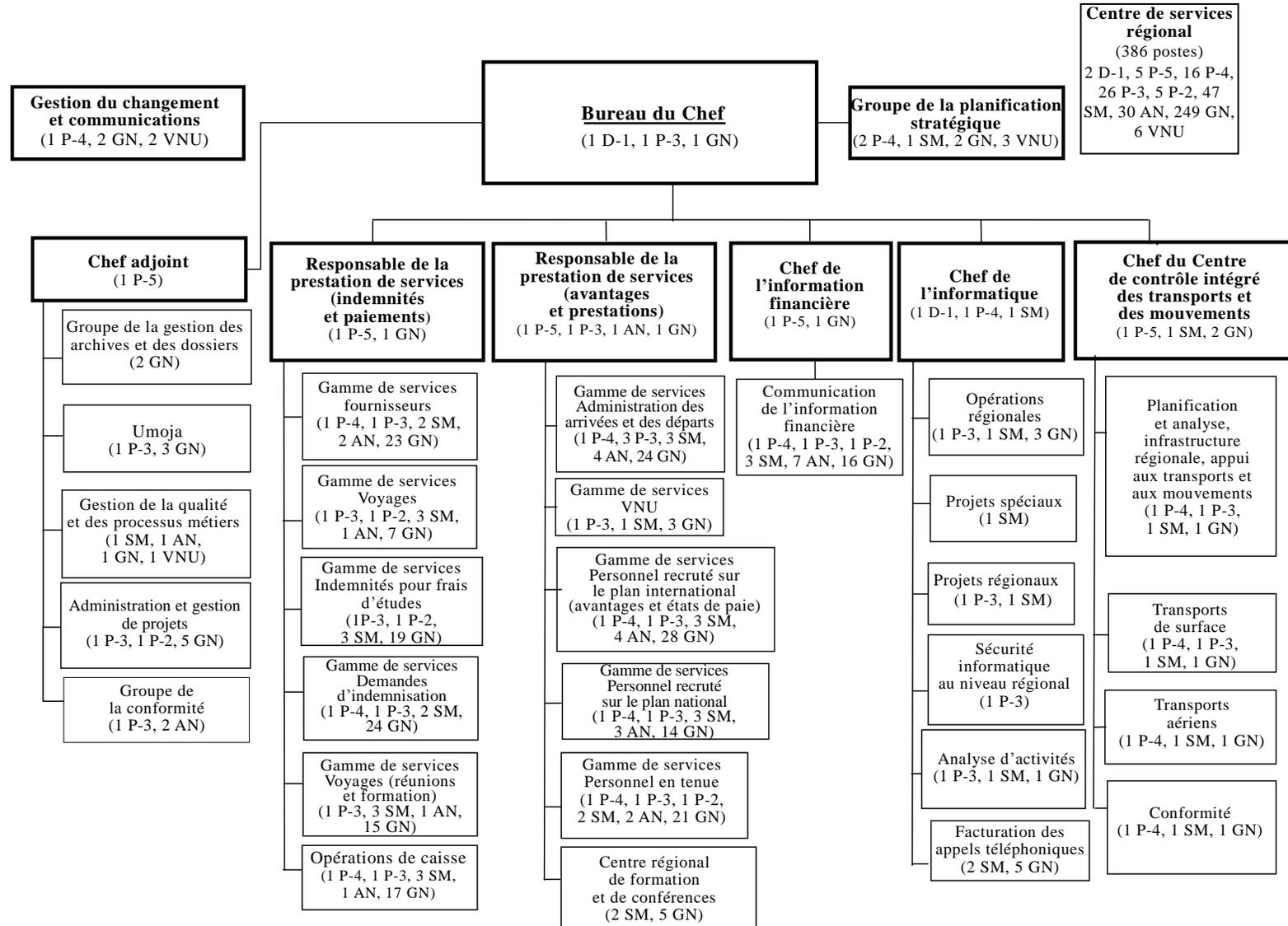
Tableau 10
Répartition des crédits demandés par mission cliente pour l'exercice budgétaire 2015/16

(En milliers de dollars des États-Unis)

	Centre de services régional	MONUSCO	MINUAD	MINUSS	MINUSCA	UNSOA	FISNUA	MANUSOM	BNUUA	MENUB	BRENUAC	Envoyé spécial du Secrétaire général pour la région des Grands Lacs
*Budget approuvé pour 2014/15 (en millions de dollars des États-Unis)		1 397,0	1 153,6	1 097,3	628,7	490,0	318,9	82,3	19,7	11,7	5,7	4,6
Financement du Centre de services régional		26,8%	22,1%	21,1%	12,1%	9,4%	6,1%	1,6%	0,4%	0,2%	0,1%	0,1%
Personnel civil												
Personnel recruté sur le plan international	15 071,1	5 596,9	5 026,3	3 445,9	721,5	280,5	–	–	–	–	–	–
Personnel recruté sur le plan national	6 125,2	1 801,8	1 532,6	1 386,3	848,2	316,1	239,9	–	–	–	–	–
Volontaires des Nations Unies	323,3	213,8	–	109,5	–	–	–	–	–	–	–	–
Total partiel	21 519,6	7 612,5	6 558,9	4 941,7	1 569,7	596,6	239,9					
Dépenses opérationnelles												
Consultants	388,8	104,3	86,1	81,9	46,9	36,6	23,8	6,1	1,5	0,9	0,4	0,3
Voyages	225,0	60,3	49,8	47,4	27,2	21,2	13,8	3,6	0,2	–	0,1	–
Installations et infrastructures	5 484,8	1 470,8	1 214,5	1 155,2	661,9	515,8	335,8	86,7	20,7	12,3	6,0	4,8
Transports terrestres	215,3	57,7	47,7	45,3	26,0	20,2	13,2	3,4	0,8	0,5	0,2	0,2
Communications	4 935,8	1 323,6	1 093,0	1 039,6	595,7	464,2	302,2	78,0	18,7	11,1	5,4	4,3
Informatique	3 595,7	964,2	796,2	757,4	434,0	338,2	220,1	56,8	13,6	8,1	4,0	3,1
Santé	129,6	34,8	28,7	27,3	15,6	12,2	7,9	2,0	0,5	0,3	0,1	0,1
Fournitures, services et matériel divers	269,6	72,35	59,7	56,8	34,5	25,4	16,5	4,3	1,0	0,6	0,3	0,2
Total partiel	15 244,6	4 088,0	3 375,7	3 210,9	1 841,7	1 433,8	933,3	240,9	57,0	33,8	16,5	13,0
Total	36 764,2	11 700,5	9 934,6	8 152,6	3 411,4	2 030,4	1 173,2	240,9	57,0	33,8	16,5	13,0

Note : Les montants ont été calculés sur la base du budget approuvé de 2014/15 pour les missions de maintien de la paix, et du budget approuvé de 2015 pour les missions politiques spéciales.

Organigramme du Centre de services régional en 2015/16



Abréviations : AN, administrateur recruté sur le plan national; GN, agent des services généraux recrutés sur le plan national; SM, agent du Service mobile; VNU, Volontaire des Nations Unies.